



Editor: Dr. Kiki Muhamad Hakiki, MA

Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd.

MODEL SUPERVISI KLINIS TERPADU UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU

Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd.

MODEL SUPERVISI KLINIS TERPADU

Untuk Peningkatan Kinerja Guru

Editor: Dr. Kiki Muhamad Hakiki, MA



Persembahan
Orang Tuaku Tercinta
Suamiku Tercinta
Anak-anaku Tercinta



Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd.

Model Supervisi Klinis Terpadu Untuk Peningkatan Kinerja Guru

Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd. Idea Press Yogyakarta Cet. 1. 2018
xxiv + 284 hal., 15.5 cm x 23.5 cm

ISBN: 978-602-6335-83-8

1. Ilmu Pendidikan

I. Judul

@ Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Memfotocopy atau memperbanyak dengan cara apapun sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin penerbit, adalah tindakan tidak bermoral dan melawan hukum.

MODEL SUPERVISI KLINIS TERPADU UNTUK PENINGKATAN
KINERJA GURU

Penulis: Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd.

Editor: Dr. Kiki Muhamad Hakiki, MA

Desain Cover: Fatkhur Roji

Setting Layout: Abdul 'Alim

Cetakan Pertama Idea Press : Februari 2018

Diterbitkan oleh:

Idea Press Yogyakarta

Jl. Amarta Diro RT 58 Pendowoharjo Sewon Bantul Yogyakarta

Email: idea_press@yahoo.com/ideapres.now@gmail.com

Anggota IKAPI DIY

Copyright©2018 Penulis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

All Right Reserved.



KATA PENGANTAR PENULIS

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur kekhadirat Allah SWT karena dengan rahmat dan hidayah-Nya, bahwa penelitian ini telah dapat selesai sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Penelitian ini memfokuskan pada kajian model supervisi klinis untuk peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah. Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah yang ada di Provinsi Banten. Pemilihan madrasah sebagai objek penelitian, karena penulis berharap madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam harus mampu meningkatkan kualitas dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya terkait dengan guru sebagai tenaga pengajar, sehingga dapat menghasilkan lulusan berkualitas menuju insan kamil yang mampu bersaing di era globalisasi. Namun, sebagian masyarakat masih memandang madrasah dengan sebelah mata atau menganggapnya sebagai lembaga pendidikan “kelas dua”. Rendahnya kualitas proses belajar mengajar dan rendahnya kualitas lulusan siswa madrasah khususnya Madrasah Aliyah (MA) merupakan sebagian dari cerminan kinerja guru. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pembinaan oleh kepala sekolah melalui supervisi akademik.

Dari beberapa hasil penelitian, banyak guru yang kurang merasa nyaman dengan adanya supervisi akademik sehingga menyebabkan kegagalan dalam pemberian supervisi kepada guru. Oleh karenanya sangat diperlukan pengembangan model



yang membuat supervisi lebih manusiawi untuk meningkatkan kinerja guru. Supervisi klinis terpadu adalah salah satu solusi untuk peningkatan kinerja guru dengan lebih manusiawi dan dapat meningkatkan motivasi guru.

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui desain model supervisi klinis terpadu untuk peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah. Model Supervisi Klinis Terpadu yang dikembangkan melalui penelitian ini pada dasarnya merupakan pengembangan dan modifikasi dari model supervisi klinis dari Cogan, yang digabungkan dengan konsep *lesson study*, serta diawali dengan pelatihan SQ yang disesuaikan dengan kondisi keberagaman di Kabupaten Serang dan Kota Serang, Provinsi Banten. Keseluruhan proses supervisi klinis terpadu dilandasi dengan suasana spiritual, dimana para guru selalu diingatkan bahwa tujuan dari mengajarnya adalah “hanya karena Allah”.

Dengan menggunakan metode *Research and Development (R&D)*, model supervisi klinis terpadu diuji cobakan secara terbatas dan luas di Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang, Provinsi Banten untuk melihat keberhasilan model ini dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah, kemudian dilakukan evaluasi uji “t” terhadap hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) tiap uji coba menggunakan SPSS ver. 20., serta dilihat keefektifan model ini dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang.

Temuan dari hasil penelitian uji coba terbatas dan uji coba luas memberikan gambaran supervisi klinis terpadu dapat meningkatkan kinerja guru, hal ini dapat dilihat dari selalu meningkatnya nilai rata-rata hasil PKG (Penilaian Kinerja Guru) dari guru pada tiap uji coba dan nilai “t” hitung dari hasil PKG selalu lebih besar dari “t” tabel dalam setiap uji coba, baik pada uji coba terbatas maupun uji coba luas. Dari penelitian juga ditemukan fenomena bahwa para guru merasa bahagia dengan adanya proses supervisi klinis terpadu, sehingga peningkatan



spiritual, pengetahuan dan pengalaman guru menjadi lebih baik. Dengan demikian, model supervisi klinis terpadu dapat dijadikan salah satu alternatif yang baik untuk pelaksanaan supervisi di Madrasah Aliyah dalam rangka meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.

Sebagai kata akhir, penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik, tanpa adanya bantuan dari pihak lain. Oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan pelayanan dan motivasi kepada penulis untuk mengikuti studi di program Doktor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag selaku Direktur program Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung dan sekaligus Promotor penulis yang telah banyak memberikan pelayanan dan fasilitas serta bantuan pemikiran dan bimbingan dalam mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
3. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd selaku Kopromotor I yang juga Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana dan Dr. H. Jamal Fakhri, MA selaku kopromotor II. Para Promotor dan Kopromotor itulah yang telah banyak bersusah payah tanpa mengenal waktu serta tempat untuk menerima penulis setiap berkonsultasi dan memberikan pengorbanan pemikiran dalam rangka membimbing serta mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
4. Kepada para dosen dan civitas akademik, karyawan dan karyawan PPs UIN Raden Intan Lampung, yang telah memberikan pelayanan dengan baik kepada penulis.
5. Para Kepala Madrasah dan para guru Madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten dan Kota Serang, MA Bismillah,



MA Islamiyah, yang telah menerima penulis dalam rangka melakukan penelitian.

6. Bapak dan Ibu tercinta (K.H. Tubagus Nuruddin dan Hj. Eha Sholihah) yang senantiasa terus berdoa demi kesehatan dan selesainya studi penulis.
7. Suamiku tersayang Dr. Kiki Muhamad Hakiki, MA yang selalu memberikan motivasi dan memberikan doa serta dorongan semangat kepada penulis, sehingga tanpa kenal lelah dan rintangan apapun, penulis dengan senang hati dan penuh semangat dapat menulis penelitian ini
8. Anak-anakku tersayang Nabila Syakira Hakiki dan Muhammad Zidni Hikam Hakiki yang selalu menjadi pemicu semangat kepada penulis dan menjadi inspirasi bagi penulis, sehingga penulis dengan senang hati dan penuh semangat dapat menyelesaikan penelitian ini.
9. Para Guruku; diantaranya; Abuya KH. Dimiyati Cidahu Pandeglang, Abuya KH. Muhtadi Cidahu Pandeglang, KH. Mufassir Padarincang, KH. Azdi Fahmi Muhammad (KH. Babay), Serang, dan guru-guru penulis lainnya. Semoga Allah selalu memberikan kemuliaan kepada mereka.
10. Kepada semua teman dan sahabat yang tak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu di sini, yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

Penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun menuju perbaikan penyusunan dimasa yang akan datang. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan masyarakat yang ingin menggunakan pada umumnya.

Bandar Lampung, 02 Februari 2018

Penulis,

Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd



Kata Pengantar Guru Besar Administrasi Pendidikan UPI

Peradaban bangsa Indonesia kini sedang menghadapi beberapa tantangan, hal ini karena gencarnya informasi, dan lepasnya sekat antara bangsa lewat teknologi informasi dan media sosial. Untuk menghadapi tantangan ini, dunia pendidikan membutuhkan peran guru yang lebih baik lagi. Peranan guru kini makin strategis untuk menopang tegaknya peradaban manusia Indonesia di masa yang akan datang. Namun, harapan ini menjadi suatu keniscayaan, karena dalam urusan pendidikan, tidak cukup dengan verbalitas tetapi dibutuhkan kerja profesional, kreatifitas dan efektifitas untuk mencapai cita-cita yang didambakan.

Guru merupakan pekerjaan yang amat mulia, karena guru berhadapan dengan para anak didik yang akan menentukan nasib bangsa di masa yang akan datang. Hal ini memberikan implikasi bahwa tugas guru sangat berat. Perannya yang sangat strategis menuntut kinerja guru harus profesional, dan mampu mengembangkan berbagai potensi yang terpendam dalam diri anak didik.

Disisi lain, guru dihadapkan pada sejumlah permasalahan, diantaranya guru harus memantapkan kompetensi guru sesuai UU No.14 tahun 2005 yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Dalam menghadapi banyak kesulitan dan tantangan tersebut, guru



membutuhkan pembinaan dan bimbingan dari kepala sekolah dan pengawas sekolah melalui kegiatan supervisi akademik atau supervisi pembelajaran.

Kegiatan supervisi akademik menaruh perhatian utama pada peningkatan kemampuan profesional dan kinerja guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Ada beberapa model supervisi yang telah dikembangkan oleh pakar-pakar dalam bidang supervisi akademik untuk meningkatkan keberhasilan supervisi di sekolah dan meningkatkan kinerja guru. Model-model supervisi ini merupakan alternatif untuk mengatasi berbagai permasalahan yang timbul. Misalnya, masalah hubungan supervisor dengan para guru, sikap supervisor yang kurang manusiawi, ketegangan emosi yang dialami para guru, perasaan takut, salah paham, dan sebagainya.

Buku ini menjelaskan sebuah model supervisi akademik yang komprehensif, original dan dapat menyentuh hati nurani sebagai sisi terdalam seorang guru. Model supervisi klinis terpadu karya Ratu Vina Rohmatika disusun berdasarkan penelitian yang serius dengan dibimbing oleh pakar supervisi dan beberapa pembimbing yang mumpuni dalam ilmu Administrasi pendidikan dan ilmu manajemen pendidikan Islam.

Model supervisi klinis terpadu yang ditawarkan oleh buku ini memiliki kelebihan dibandingkan dengan model supervisi yang biasa, terutama dalam dua aspek, yaitu pemberian motivasi guru lewat penguatan kecerdasan spiritual dan pengembangan kompetensi guru melalui *lesson study*. Pengembangan model supervisi klinis dengan kecerdasan spiritual dan mengkombinasikannya dengan *lesson study* menjadi suatu alternatif pengembangan model supervisi, karena kegiatan *lesson study*, sebagai pembinaan kinerja guru, memiliki langkah-langkah



yang sangat sesuai dengan sistem penjaminan mutu pendidikan. *Lesson study* merupakan strategi pembinaan profesi pendidik berkelanjutan melalui prinsip-prinsip kolegalitas, *mutual learning* dan *learning community*.

Penggabungan teori yang komprehensif antara teori Barat dan Islam membuat supervisi klinis terpadu ini dapat menjadi alternatif dalam memecahkan persoalan dan kritik-kritik terhadap supervisi akademik yang ada. Kinerja guru yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Untuk meningkatkan motivasi guru, penulis buku ini melakukan penelitian dengan melaksanakan pelatihan kecerdasan spiritual khusus untuk guru, sedangkan untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru, ia membuat supervisi klinis yang diintegrasikan dengan *lesson study* yang berbasiskan kecerdasan spiritual pula. Untuk itu, peningkatan kecerdasan spiritual guru yang disatukan dengan proses supervisi klinis dan *lesson study* akan memberikan sebuah integrasi yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja guru. Karena selain dapat meningkatkan motivasi guru, juga dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru sehingga kinerja guru dapat meningkat dengan baik.

Kelebihan lainnya dari buku ini adalah penjelasannya yang diuraikan secara gamblang terkait dengan model supervisi klinis terpadu untuk mewujudkan pembelajar profesional bagi Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah serta profesional lainnya (*Professional Learning Community*), sehingga memupuk pengembangan keprofesian berkelanjutan yang merupakan kondisi prasyarat dalam Penjaminan Mutu Pendidikan (*Quality Assurance*). Dengan demikian, buku ini penting dibaca oleh para mahasiswa yang sedang menuntut ilmu bidang pendidikan, para guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah sebagai bahan



pengayaan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dan berguna juga bagi para pengambil kebijakan pendidikan maupun para pemerhati pendidikan. Buku ini menambah khazanah kekeyaan ilmu pendidikan khususnya berkaitan dengan supervisi pendidikan untuk penjaminan mutu pendidikan.

Guru Besar Bidang Administrasi
Pendidikan Universitas Pendidikan
Indonesia (UPI) Bandung

Prof. Dr. H. Djam'an Satori, M.A.



PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ﺕ	Tidak dilambangkan	ط	ṭ
ﺏ	b	ظ	ẓ
ﺕ	t	ع	‘
ﺕ	s	غ	g
ﺝ	j	ف	f
ﺡ	ḥ	ق	q
ﺦ	kh	ك	k
ﺩ	d	ل	l
ﺫ	ẓ	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ﺕ	sy	ء	‘
ص	ṣ	ي	y
ﻕ	ḍ		



Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa *harakat* dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Huruf dan tanda
<i>Fathah</i> اَ —	\bar{a}
<i>Kasrah</i> اِ —	\bar{i}
<i>Dhammah</i> اُ —	\bar{u}

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi, Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

DAFTAR ISI

Halaman Persembahan.....	iii
Kata Pengantar Penulis	v
Kata Pengantar Guru Besar Administrasi Pendidikan UPI..	ix
Pedoman Transliterasi	xii
Daftar Isi	xv
Daftar Tabel	xix
Daftar Bagan	xxii
Daftar Gambar	xxiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Rumusan Masalah.....	14
D. Tujuan Penelitian	14
E. Manfaat Penelitian.....	15
F. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	15
G. Kerangka Pemikiran	19
BAB II KAJIAN TEORETIS.....	37
A. Supervisi Pendidikan	37
1. Pengertian Supervisi Pendidikan.....	37
2. Tujuan Supervisi Pendidikan	45
3. Fungsi Supervisi Pendidikan	48



4. Model Program Supervisi Pembelajaran	
(Supervisi Akademik)	51
a. Model Konvensional	51
b. Model Supervisi yang Bersifat Ilmiah.....	52
c. Model Supervisi Klinis.....	53
d. Model Supervisi Artistik.....	53
5. Teknik Supervisi Pendidikan	53
a. Teknik Supervisi Individual	54
b. Teknik Supervisi Kelompok	55
B. Supervisi Klinis	57
1. Pengertian Supervisi Klinis	57
2. Prinsip-Prinsip Supervisi Klinis	59
3. Ciri-ciri Supervisi Klinis.....	62
4. Karakteristik Supervisi Klinis	64
5. Siklus Supervisi Klinis.....	65
C. <i>Lesson Study</i>	70
1. Pengertian <i>Lesson Study</i>	70
2. Manfaat <i>Lesson Study</i>	73
3. Tahapan Pelaksanaan <i>Lesson Study</i>	76
D. <i>Spiritual Quotient (SQ)</i>	84
1. Pengertian <i>Spiritual Quotient</i>	84
2. Bukti Ilmiah <i>Spiritual Quotient</i>	87
3. Manfaat <i>Spiritual Quotient</i>	90
4. Hal-hal yang Membelenggu <i>Spiritual Quotient</i> ...	93
5. Meningkatkan <i>Spiritual Quotient</i>	100
E. KINERJA GURU	106
1. Pengertian Kinerja Guru	106
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	111
3. Indikator Kinerja Guru	115
4. Tugas dan Tanggung Jawab Guru	118
F. Langkah-Langkah Model Supervisi Klinis Terpadu untuk Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah ..	125



BAB III METODOLOGI PENELITIAN	139
A. Metode Penelitian	139
B. Langkah-langkah Pengembangan Model	142
C. Lokasi dan Subjek Penelitian	149
D. Teknik Pengumpulan Data	150
E. Analisis Data	157
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	159
A. Hasil Studi Pendahuluan	160
1. Desain Pelaksanaan Supervisi Akademik yang Telah Berlangsung	162
a. Tahap Perencanaan Awal Supervisi	162
b. Tahap Pelaksanaan Observasi	168
c. Tahap Akhir (Diskusi Balikan)	172
2. Kinerja Guru Sebelum Supervisi Klinis Terpadu	179
B. Pengembangan Model Supervisi Klinis Terpadu untuk Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah	182
a. Orientasi Model	183
b. Penyusunan Rancangan Model	183
c. Langkah-langkah Pengembangan Model	184
C. Hasil Uji Coba Model	190
1. Uji Coba Terbatas	190
2. Uji Coba Luas	200
3. Perbaikan Hasil Kinerja Guru	218
4. Bentuk Akhir Model	224
D. Pembahasan	229
1. Desain Model Supervisi Klinis Terpadu Hasil Pengembangan	229
2. Relevansi Model Supervisi Klinis Terpadu oleh Kepala Sekolah dengan Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah	243

3. Kontribusi Model Supervisi Klinis Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah	245
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Model Supervisi Klinis Terpadu untuk Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah	251
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	255
A. Kesimpulan	255
B. Rekomendasi	258
DAFTAR PUSTAKA	261
RIWAYAT HIDUP	275
LAMPIRAN-LAMPIRAN	277



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Relevan	18
Tabel 3.1.	Kisi-kisi Instrumen Angket untuk mengetahui kondisi supervisi yang telah berlangsung (untuk Kepala Madrasah dan Guru).....	151
Tabel 3.2.	Kisi-Kisi Instrumen Observasi Kelas	154
Tabel 3.3.	Kisi-kisi Instrumen Penilaian Kinerja Guru (PKG)	155
Tabel 4.1.	Latar Belakang Responden Kepala Sekolah	160
Tabel 4.2.	Latar Belakang Responden Guru	162
Tabel 4.3.	Tahap Perencanaan Awal Supervisi yang telah Berlangsung (Angket Kepala Madrasah).....	163
Tabel 4.4.	Tahap Perencanaan Awal Supervisi yang telah Berlangsung (Angket Guru).....	166
Tabel 4.5.	Tahap Pelaksanaan Observasi Supervisi yang telah Berlangsung (Angket Kepala Madrasah)...	169
Tabel 4.6.	Tahap Pelaksanaan Observasi Supervisi yang telah Berlangsung (Angket Guru)	171
Tabel 4.7.	Tahap Akhir (Diskusi Balikan) Supervisi yang Biasa Berlangsung (Angket Kepala Madrasah) ..	173
Tabel 4.8.	Tahap Akhir (Diskusi Balikan) Supervisi yang Biasa Berlangsung (Angket Guru).....	176
Tabel 4.9.	Kinerja Guru Sebelum dilaksanakan Supervisi Klinis Terpadu	179
Tabel 4.10.	Rencana Penelitian	186
Tabel 4.11.	Hasil PKG 1 dan PKG 2 MA Bismillah.....	196



Tabel 4.12. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 1 dan PKG 2 MA Bismillah	196
Tabel 4.13. Hasil PKG 2 dan PKG 3 MA Bismillah	197
Tabel 4.14. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3 MA Bismillah	197
Tabel 4.15. Hasil PKG 3 dan PKG 4 MA Bismillah	198
Tabel 4.16. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 3 dan PKG 4 MA Bismillah	199
Tabel 4.17. Hasil PKG 1 dan PKG 2 MA Islamiyah	206
Tabel 4.18. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 1 dan PKG 2 MA Islamiyah	206
Tabel 4.19. Hasil PKG 2 dan PKG 3 MA Islamiyah	207
Tabel 4.20. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3 MA Islamiyah	207
Tabel 4.21. Hasil PKG 3 dan PKG 4 MA Islamiyah	208
Tabel 4.22. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 3 dan PKG 4 MA Islamiyah.....	208
Tabel 4.23. Hasil PKG 1 dan PKG 2 MAN I Kota Serang ...	210
Tabel 4.24. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 1 dan PKG 2 MAN I Kota Serang.....	210
Tabel 4.25. Hasil PKG 2 dan PKG 3 MAN I Kota Serang ...	211
Tabel 4.26. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3 MAN I Kota Serang	211
Tabel 4.27. Hasil PKG 3 dan PKG 4 MAN I Kota Serang	212
Tabel 4.28. Hasil Korelasi PKG 3 dan PKG 4 MAN I Kota Serang.....	212
Tabel 4.29. Hasil PKG 1 dan PKG 2 MAN II Kota Serang ..	241
Tabel 4.30. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 1 dan PKG 2 MAN II Kota Serang	214
Tabel 4.31. Hasil PKG 2 dan PKG 3 MAN II Kota Serang...	215
Tabel 4.32. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3 MAN II Kota Serang	215
Tabel 4.33. Hasil PKG 3 dan PKG 4 MAN II Kota Serang ..	216



Tabel 4.34. Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3 MAN II Kota Serang	216
Tabel 4.35. Hasil Penilaian Kinerja Guru Uji Coba Terbatas MA Bismillah	218
Tabel 4.36. Hasil Uji t Perolehan Skor PKG 1 dan PKG 2, PKG 2 dan PKG 3, PKG 3 dan PKG 4 pada Uji Coba Terbatas MA Bismillah	220
Tabel 4.37. Hasil Uji t Perolehan Skor Tes PKG 1 dan PKG 2, PKG 2 dan PKG 3, PKG 3 dan PKG 4 MA Islamiyah	221
Tabel 4.38. Hasil Uji t Perolehan Skor Tes PKG 1 dan PKG 2, PKG 2 dan PKG 3, PKG 3 dan PKG 4 MAN I Kota Serang	221
Tabel 4.39. Hasil Uji t Perolehan Skor Tes PKG 1 dan PKG 2, PKG 2 dan PKG 3, PKG 3 dan PKG 4 MAN II Kota Serang.....	222



DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1. Skema Kerangka Fikir Penelitian.....	35
Bagan 3.1. Langkah-langkah penggunaan Metode <i>Research and Development</i> (R&D) menurut Borg dan Gall	141
Bagan 4.1. Grafik Perbandingan Hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru Madrasah Aliyah Bismillah	199
Bagan 4.2. Grafik Perbandingan Hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru Madrasah Aliyah Islamiyah	209
Bagan 4.3. Grafik Perbandingan Hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru MAN I Kota Serang	213
Bagan 4.4. Grafik Perbandingan Hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru MAN II Kota Serang	217



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Fungsi Supervisor	49
Gambar 2.2. Siklus Supervisi Klinis	70
Gambar 2.3. Siklus Kegiatan <i>Lesson Study</i>	77
Gambar 2.4. Ringkasan cara untuk meningkatkan Kecerdasan Emosi dan Spiritual dengan menggunakan langkah <i>The ESQ WAY 165 1</i> Ihsan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam	105
Gambar 2.5. Model Awal Supervisi Klinis Terpadu	137
Gambar 3.2. Skema Langkah-langkah Pelaksanaan Penelitian	141
Gambar 4.1. Model Awal Supervisi Klinis Terpadu (uji coba terbatas I)	191
Gambar 4.2. Model Supervisi Klinis Terpadu (uji coba terbatas II)	193
Gambar 4.3. Model Supervisi Klinis Terpadu (uji coba terbatas III)	195
Gambar 4.4. Model Supervisi Klinis Terpadu (Uji Coba Luas I)	201
Gambar 4.5. Model Supervisi Klinis Terpadu (Uji Coba Luas II)	203
Gambar 4.6. Model Supervisi Klinis Terpadu (Uji Coba Luas III)	205
Gambar 4.7. Model Hipotetik Supervisi Klinis Terpadu	228

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Masalah pendidikan merupakan faktor yang sangat penting dalam pembangunan manusia seutuhnya, karena kemampuan, kecerdasan dan kepribadian suatu bangsa yang akan datang banyak ditentukan oleh kualitas pendidikan yang ada saat ini. Bahkan kemajuan suatu masyarakat atau bangsa banyak ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Oleh karena itu, pendidikan memegang peranan sentral dalam pembangunan manusia seutuhnya dan masyarakat seluruhnya. Sebab, manusia selain subyek pembangunan juga sebagai obyek pembangunan, serta manusia itu sendiri yang akan menikmati hasil pembangunannya di masa yang akan datang.

Problema pendidikan bagi setiap bangsa dan negara senantiasa *up to date* sepanjang masa selama masih terdapat manusia di dalamnya. Itulah sebabnya, maka pendidikan selain kunci kemajuan, juga merupakan suatu tantangan bagi setiap bangsa. Pendidikan merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap negara, khususnya negara yang baru berkembang, seperti negara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila ini, yang ternyata masih banyak menghadapi masalah pendidikan. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam Laporan Komisi Internasional Pengembangan Pendidikan yang menyebutkan bahwa :



For all those want to make the world as it today a better place, and to prepare for the future, education is a capital universal subject. (Bagi mereka yang ingin membuat dunia pada dewasa ini menjadi lebih baik dan untuk mempersiapkan diri menghadapi masa depan, pendidikan adalah suatu faktor universal yang mutlak perlu).¹

Salah satu tipologi model pendidikan yang ada di Indonesia adalah Madrasah. Madrasah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Sistem Pendidikan Nasional. Hal ini sebagaimana tertuang dalam UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003, pasal 17 ayat 2 yang menyatakan bahwa “Pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat”.² Sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang mempunyai fungsi yang sama dengan satuan pendidikan lainnya, terutama dalam mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa, madrasah juga bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dalam istilah lain, masyarakat juga sering menyebut madrasah sebagai “sekolah umum berbasis agama”, hal ini dikarenakan madrasah adalah sekolah yang mempelajari ilmu agama dan ilmu umum dalam waktu bersamaan. Seperti diungkapkan oleh Saifullah, eksistensi madrasah terutama adalah dalam mengembangkan manusia didiknya untuk mencapai “Ketuhanan Yang Maha Esa” dan mencapai “Kemanusiaan yang Adil dan Beradab”. Dari ungkapan Saifullah di atas, dapat disimpulkan bahwa Madrasah memiliki konten yang mulia. Maka, sebagai suprastruktur ilmu, madrasah pun merupakan suatu

¹ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Di Sekolah, Madrasah Dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h.18

² Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Utama, 2007), h.8



fasilitas yang mulia. Oleh karena itu, sudah seharusnya madrasah mempunyai kedudukan sesuai dengan martabatnya. Selain itu, madrasah adalah lembaga pendidikan untuk mengangkat derajat manusia dengan keilmuan di dalamnya,³ sebagaimana tertuang dalam firman Allah Q.S. Al-Mujadalah ayat 11:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجٰلِسِ فَلَفَسَحُوْا يَفْسَحِ اللّٰهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيْلَ اَنْشُرُوْا فَاَنْشُرُوْا يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰوْتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ
وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ

"Hai orang-orang beriman, apabila dikatakan kepadamu "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah! Niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan "Berdirilah kamu", maka berdirilah! Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."⁴

Namun, apabila dicermati pada tataran implementasi, maka akan disaksikan dan dirasakan banyaknya masalah sangat mendesak yang harus segera dicarikan solusinya. Di antara berbagai masalah yang hingga kini masih mengemuka adalah masalah kualitas pendidikan madrasah yang dianggap masih sangat rendah, baik ditinjau dari aspek proses maupun hasil pembelajarannya.

Miman Hilmansyah, dalam sebuah artikelnya, menggambarkan bahwa sebagian besar masyarakat masih menganggap produk SDM yang dihasilkan madrasah serba tanggung: tidak menguasai ilmu-ilmu umum dan tidak pula pandai dalam ilmu-ilmu keagamaan.⁵ Bahkan, sebagian masyarakat masih memandang sebelah mata madrasah atau menganggapnya sebagai

³ M. Saifullah, *Advokasi Madrasah di Gresik*, Homepage www.pendidikan-network.com, Tahun. 2004, h. 11, [diunduh tanggal 25 Oktober 2015].

⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: CV. Thoha Putra, 1989), h. 543.

⁵ Miman Hilmansyah Mishbah, "Peminat Kecil, Apa yang Salah pada Madrasah?" *Pikiran Rakyat* Edisi Online hal 2. <http://www.pikiran>



lembaga pendidikan “kelas dua”. Walaupun secara yuridis diakui dan sejajar dengan pendidikan formal lainnya, madrasah hanya diminati oleh siswa-siswa yang kemampuan intelegensi dan tingkat ekonomi orangtuanya pas-pasan; sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah selalu mengalami hambatan.

Rendahnya kualitas proses belajar mengajar dan rendahnya kualitas lulusan siswa Madrasah seperti Madrasah Aliyah (MA) merupakan sebagian dari cerminan kinerja guru, kemungkinan besar disebabkan oleh beberapa faktor, seperti; faktor kompetensi keguruan, motivasi kerja, kompensasi yang diperoleh, kondisi sarana dan prasarana, supervise kepala sekolah, dan manajemen madrasah dan yayasan itu sendiri—dalam hal ini bagi Madrasah Aliyah Swasta.

Faktor kompetensi keguruan, yaitu masih banyaknya guru yang mengajar di Madrasah Aliyah terutama Madrasah Aliyah Swasta yang mengampu mata pelajaran tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya. Berdasarkan data dari Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), saat ini ada 1,6 juta guru dari total 3 juta guru yang belum mendapat sertifikat pendidik.⁶ Hal ini disebabkan banyaknya guru yang mengajar tidak sesuai dengan kompetensinya.

Di samping faktor kompetensi keguruan, hal lain yang memungkinkan rendahnya kinerja guru adalah faktor motivasi. Masih banyak dijumpai guru yang menjadi guru bukan karena panggilan jiwanya dan bukan pula karena cita-citanya ingin menjadi guru, tetapi karena tidak ada pilihan pekerjaan yang lain. Akibatnya tentu saja guru tersebut bekerja tidak dengan sepenuh hatinya. Secara otomatis guru tersebut juga tidak dapat menikmati pekerjaannya. Ia bekerja tidak didukung oleh idealisme, tetapi

rakyat.com/cetak/2006/072006/21/99forumguru.htm. [diakses tanggal 9 September 2015].

⁶ Sekolah Dasar. Net. Pusat Informasi Pendidikan Sekolah Dasar. *Jutaan Guru Terancam Tidak Boleh Mengajar*. Tersedia: <http://www.sekolahdasar.net/2015/04/jutaan-guru-terancam-tidak-boleh-mengajar.html#ixzz3qPHvjtLz>. [diakses tanggal 2 November 2015].



ia bekerja sekadar menjalankan rutinitas semata. Padahal, seseorang akan dapat bekerja dengan baik jika ada dorongan dari dalam jiwanya atau ada motivasi sehingga ada kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan pekerjaannya.

Kinerja guru yang kurang baik ini memberikan implikasi terhadap rendahnya mutu pendidikan sehingga dapat berpengaruh pula terhadap penurunan Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Posisi IPM Indonesia pada tahun 2013 berada pada peringkat 111 dari 158 negara,⁷ dibawah Palestina dan Filipina. Dari data ini mempertegas kenyataan bahwa hasil pembangunan manusia Indonesia berada pada titik nadir dalam membangun daya saing SDM. Posisi itu juga tercermin pada kondisi pendidikan di Provinsi Banten. Dalam konteks lokal, indeks Pembangunan Manusia (IPM) Provinsi Banten juga cukup mengkhawatirkan. Laporan Bappenas tahun 2009 misalnya, menunjukkan bahwa IPM provinsi Banten berada pada posisi ke 23 dari 33 provinsi di Indonesia, padahal provinsi Banten berada di pulau Jawa dan merupakan penyangga daerah Ibukota Jakarta .⁸

Kinerja yang kurang baik dari guru juga sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Walaupun sudah berganti-ganti kurikulum, tetap saja kualitas pendidikan Indonesia masih rendah. Berdasarkan data *The Learning Curve Pearson 2014*, sebuah lembaga pemeringkatan pendidikan dunia, memaparkan bahwa Indonesia menempati posisi ke-40 dengan indeks ranking dan nilai secara keseluruhan yakni minus 1,84. Posisi Indonesia ini menjadikan yang terburuk di mana Meksiko, Brasil, Argentina, Kolombia, dan Thailand, menjadi lima negara dengan ranking terbawah yang berada di atas Indonesia. Jika kondisinya seperti itu, masihkan kita tetap

⁷ Daftar negara menurut Indeks Pembangunan Manusia, 2013, tersedia: https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_negara_menurut_Indeks_Pembangunan_Manusia. [diakses 1 november 2015].

⁸ Apud, *Manajemen Mutu Pendidikan Pada SMA/MA Berasrama di Provinsi Banten*, [Disertasi di PPs. UNINUS Bandung, 2011], h. 5



merasa bahwa pendidikan merupakan aspek penting yang bisa menghasilkan SDM yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.⁹

Kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan Madrasah. Sebagaimana yang didefinisikan Mukhtar bahwa kinerja guru adalah seluruh aktivitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.¹⁰

Dengan demikian kinerja guru pada dasarnya lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan efektivitas pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik kepada tujuan. Mengenai tugas dan tanggung jawab guru dijelaskan dalam Undang Undang Republik Indonesia No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada tingkatan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.¹¹ Berdasarkan undang-undang tersebut dipahami bahwa kinerja guru tercermin dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab

⁹ Mintasih Indriayu, Dewi Kusumawardani, Harini & Jonet Ariyanto Nugroho, "Perubahan Kurikulum Dan Profesionalisme Guru Di Era Mea 2014", *Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015*, tersedia: <http://seminar.uny.ac.id/semnasfe2015/sites/seminar.uny.ac.id/semnasfe2015/files/Prosiding%205%20Profesionalisme.pdf> [diakses tanggal 1 November tahun 2015].

¹⁰ Mukhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Misaka Galiza, 2003), h. 84.

¹¹ Undang Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Mendiknas Nomor 11 Tahun 2005 beserta Penjelasannya, (Bandung: Citra Utama, 2007), h. 20.



guru sebagai pendidik professional yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Ngalim Purwanto lebih memperinci lagi karakteristik kinerja guru; a). Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya; b). Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing; c). Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik; d). Guru selalu menciptakan suasana kehidupan madrasah sehingga peserta didik betah berada dan belajar di madrasah; e). Guru selalu memelihara hubungan dengan orangtua peserta didik; f). Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat; g). Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti lokakarya, seminar, penataran, dan kegiatan penelitian; h). Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru; i). Guru selalu tunduk terhadap kebijaksanaan dan ketentuan pemerintah dalam bidang pendidikan; j). Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.¹²

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa guru yang dikatakan memiliki kinerja yang baik ditunjukkan dari berbagai kegiatan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pengajar, pembimbing, pengarah, motivator, dan pendidik. Guru akan memiliki kinerja yang baik, dan hasil pembelajaran yang bermutu.

Kinerja guru dalam upaya peningkatannya, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya, sehingga berdampak pada tinggi rendahnya kinerja guru tersebut. Di antara faktor tersebut, antara lain adalah pengawasan atau supervisi. Teori supervisi pembelajaran mengatakan bahwa perilaku peserta didik dalam pembelajaran dipengaruhi oleh guru, sedangkan perilaku guru

¹² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 156-159 .



dipengaruhi oleh kepala sekolah dan pengawas.¹³ Hal ini sejalan dengan pendapat Peter (dalam Supriadi) menyatakan bahwa rendahnya motivasi, dan prestasi guru yang mempengaruhi profesi guru tidak terlepas dari rendahnya kontribusi kepala sekolah dalam membina guru di sekolah melalui kegiatan supervisi.¹⁴ Hal tersebut terjadi kemungkinan besar karena kebanyakan waktu supervisor dipergunakan untuk persoalan administratif di sekolah.

Mengenai pengaruh supervisi terhadap kinerja guru madrasah, hasil penelitian Afifuddin yang dilakukan di Jawa Barat mengenai kinerja guru madrasah menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan kepala madrasah di Jawa Barat yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 56,3% dan sisanya 43,7% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik; 2) Supervisi akademik yang dilaksanakan kepala madrasah yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 55,3% dan sisanya 44,7% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik; 3) Budaya organisasi madrasah yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 55,5% dan sisanya 44,5% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik; 4) Kinerja guru madrasah yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 55,5% dan sisanya 44,5% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.¹⁵

Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah belum begitu efektif. Budaya dan iklim kerja yang ada di madrasah belum begitu kondusif dan positif. Demikian pula kinerja guru juga belum optimal. Lebih

¹³ Nana Sudjana, *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya Bagi Supervisor Sekolah (Seri Kesusupervisoran)*, (Bekasi: Binamitra Publishing, Cet. 2, 2012), h. 13- 16.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Penelitian Afifuddin dalam Supriadi, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, Dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah", *Jurnal Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN "SMH" Banten*, 2013, h. 2.



lanjut, Supriadi mengungkapkan bahwa: “mutu pendidikan yang dinilai dari prestasi belajar peserta didik sangat ditentukan oleh guru, yaitu 34% pada negara sedang berkembang, dan 36% pada negara industri.¹⁶ Ini berarti peran guru dalam penyelenggaraan pendidikan formal sangat dominan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas. Untuk tercapainya pendidikan yang berkualitas, diperlukan kinerja guru yang baik, profesional, berkualitas dan memenuhi kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan sebagai guru.

Supervisi klinis adalah solusi yang tepat untuk pembinaan profesional guru dalam mengatasi permasalahan tersebut. Glickman menyatakan, *The best known, oldest, and most widely used structure for working directly with classroom teachers is clinical supervision.*¹⁷ Supervisi klinis adalah kerangka kerja paling terkenal, lama, dan sering digunakan untuk bekerja secara langsung dengan guru di kelas. Dia menambahkan, *It most often is used in some type of line relationship, such as supervisor to supervisee, principal to assistant principal, department head to teacher, mentor teacher to mentee, cooperating teacher to student teacher, master teacher to intern, and so on.*¹⁸ Supervisi klinis sangat sering digunakan dalam berbagai jenis hubungan, seperti kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah, ketua jurusan dengan guru, pengawas dengan yang diawasi, guru dengan teman sejawat, pengawas dengan pengawas.

Seperti telah dikemukakan, bahwa pada intinya supervisi adalah memberikan layanan bantuan kepada guru-guru. Maka tujuan supervisi secara umum adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas untuk meningkatkan kualitas mengajar

¹⁶ Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusantara, 1998), h. 4.

¹⁷ Glickman, CD., *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*. (Alexandria, Virginia USA: ASCD (Association for Supervision and Curriculum Development), 2002), h. 10.

¹⁸ *Ibid.*



guru di kelas, dan pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.

Ada beberapa faktor yang mendorong dikembangkannya supervisi klinis bagi guru-guru, sebagaimana dikemukakan oleh Sahertian, antara lain: 1) Kenyataannya yang dilakukan dalam supervisi, para supervisor hanya melakukan evaluasi guru semata. 2) Pusat pelaksanaan supervisi adalah supervisor, bukan berpusat pada apa yang dibutuhkan guru, baik kebutuhan profesional sehingga guru-guru tidak memperoleh sesuatu yang berguna bagi pertumbuhan profesinya. 3) Dengan menggunakan *merit rating* (alat penilaian kemampuan guru), maka aspek-aspek yang diukur terlalu umum. Hal semacam ini sukar sekali untuk mendeskripsikan tingkah laku guru yang paling mendasar seperti yang mereka rasakan, karena diagnosis tidak mendalam, tetapi sangat bersifat umum dan abstrak. 4) Umpan balik yang diperoleh dari hasil pendekatan, bersifat memberi arahan, petunjuk, instruksi, dan tidak menyentuh masalah manusia yang terdalam yang dirasakan guru-guru, sehingga hanya bersifat di permukaan. 5) Tidak diciptakan hubungan identifikasi dan analisis diri, sehingga guru-guru melihat konsep dirinya. 6) Melalui diagnosis dan analisis dirinya sendiri, guru menemukan jati dirinya. Ia harus sadar akan kemampuan dirinya dengan menerima dirinya dan timbul motivasi untuk memperbaiki dirinya sendiri.¹⁹

Dari praktek-praktek supervisi yang kurang manusiawi itu, menyebabkan kegagalan dalam pemberian supervisi kepada guru-guru. Oleh karenanya sangat diperlukan adanya supervisi klinis. Maka dapat dikatakan bahwa tujuan dari supervisi klinis adalah memberikan layanan dan bantuan secara manusiawi, dalam arti lebih mengedepankan pada pola pendekatan dan pengembangan guru secara personal agar mereka dapat menemukan dirinya

¹⁹ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan (Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), h. 37.



sendiri dan pada gilirannya mampu meningkatkan pola pembelajarannya secara lebih baik.

Namun, kenyataan di lapangan, ternyata supervisi klinis yang ada tetap tidak memberikan hasil maksimal kepada kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian penulis kepada beberapa guru dan kepala sekolah di Provinsi Banten, supervisi klinis yang ada tetap masih memberikan kesan yang menakutkan bagi guru, sehingga guru merasa tidak nyaman untuk disupervisi. Dan juga, kepala sekolah ataupun pengawas tidak menguasai semua bidang mata pelajaran, sehingga supervisi yang ada hanyalah berakhir dengan menyalahkan guru tanpa memberikan solusi yang jelas dan terarah, sehingga hasil kinerja guru tetap sama dan tidak memberikan peningkatan.²⁰

Untuk itu, penting kiranya membuat sebuah model supervisi klinis terpadu dengan memadukan konsep supervisi klinis, konsep *Spiritual Quotient (SQ)*, dan konsep *Lesson Study*. Berkaitan dengan pembinaan kinerja guru madrasah Aliyah, *lesson study* sangat tepat dipadukan dengan supervisi klinis. Jeffrey Glanz, Ed.D. seorang *Silverstein Chair* merekomendasikan supervisi sebagai proses kolaboratif, berkelanjutan, tanpa penghakiman, dan pengembangan yang mendorong dialog pembelajaran dan refleksi terhadap praktek pembelajaran, seyogyanya program supervisi sekolah menawarkan model supervisi klinis dengan strategi supervisi, *lesson study*.²¹

Pengembangan model supervisi klinis dan mengkombinasikannya dengan *lesson study* dapat menjadi suatu alternatif pengembangan model supervisi, karena kegiatan *lesson study*, sebagai pembinaan kinerja guru, memiliki langkah-langkah yang sangat sesuai dengan sistem penjaminan mutu pendidikan. *Lesson study* merupakan strategi pembinaan profesi pendidik

²⁰ Hasil wawancara penulis kepada sejumlah guru dan kepala sekolah MA di Provinsi Banten, *Bulan Juli-Agustus 2015*.

²¹ Glanz, J, "Improving Instructional Quality in Jewish Day School and Yeshivot." *Best Practices Culled from Research and the field*, (New York, N.Y. 10033: Yeshiva University, 2012), h. 40-44.



berkelanjutan melalui prinsip-prinsip kolegalitas, *mutual learning* dan *learning community*.²² Maka pengembangan model tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.

Model supervisi klinis terpadu ini juga memadukan supervisi klinis dengan konsep *Spiritual Quotient* atau kecerdasan spiritual. Yakni dengan cara seorang supervisor sebelum melaksanakan supervisi ke kelas, terlebih dahulu mentraining para guru dengan pelatihan kecerdasan spiritual. Menurut Al-Ghazali, kecerdasan spiritual adalah kecerdasan jiwa, kecerdasan yang dapat membantu mengembangkan dan membangun diri secara utuh.²³ Kecerdasan spiritual merupakan kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya dan memiliki pemikiran tauhid serta berprinsip hanya karena Allah Swt.

Memahami kecerdasan spiritual dalam bingkai seperti ini membuat seseorang dengan mudah menemukan nilai-nilai dan makna dari setiap aktivitas yang dilakukannya. Hal tersebut merupakan salah satu ciri SQ yang berupa kemampuan manusia untuk mengenali potensi, fitrah dalam dirinya. Fitrah sebagai akar ilahiah yang Allah berikan sejak ditiupkan-Nya ruh ke dalam rahim ibu. SQ merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali dan mendekatkan diri kepada Allah Swt. yang telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Apabila seseorang mengenal Allah niscaya akan mengalami sukses hidup bukan hanya di dunia saja tetapi juga di akhirat.

Untuk itu, penulis bermaksud untuk mengembangkan sebuah model dengan menyatukan konsep supervisi klinis, konsep *lesson study*, dan konsep *spiritual quotient* (kecerdasan spiritual) dalam sebuah supervisi klinis terpadu (*integrated*

²² S. Hendayana, *LESSON STUDY: Suatu Strategi untuk Meningkatkan Keprofesionalan Pendidik (Pengalaman IMSTEP-JICA)*, (Bandung: UPI PRESS, 2006).

²³ Al-Ghozali, *Ihyā Ulūm Al-dīn*, (Dar Al-Fikr, ttp., tth), juz III, h. 3.



clinical supervision), dengan menguji cobakan secara terbatas dan luas melalui metode penelitian *Research and Development (R&D)* untuk peningkatan kinerja guru madrasah Aliyah.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kenyataan yang dilakukan dalam supervisi, para supervisor hanya melakukan evaluasi guru semata, hal ini juga terjadi di Madrasah Aliyah Kabupaten Serang dan Kota Serang, Provinsi Banten.
2. Pusat pelaksanaan supervisi adalah supervisor, bukan berpusat pada apa yang dibutuhkan guru, baik kebutuhan profesional maupun kebutuhan personal, sehingga guru-guru tidak memperoleh sesuatu yang berguna bagi peningkatan kinerjanya.
3. Dengan menggunakan *merit rating* (alat penilaian kemampuan guru), maka aspek-aspek yang diukur terlalu umum. Hal semacam ini sukar sekali untuk mendeskripsikan tingkah laku guru yang paling mendasar seperti yang mereka rasakan, karena diagnosisnya tidak mendalam, tetapi sangat bersifat umum dan abstrak.
4. Umpan balik yang diperoleh dari hasil pendekatan, bersifat memberi arahan, petunjuk, instruksi, dan tidak menyentuh masalah manusia yang terdalam yang dirasakan guru-guru, sehingga hanya bersifat di permukaan.
5. Supervisi yang tidak maksimal mengakibatkan menurunnya kinerja guru Madrasah Aliyah di kabupaten Serang dan kota Serang
6. Supervisi klinis yang ada juga tidak memberikan solusi yang maksimal terhadap peningkatan kinerja guru madrasah, dikarenakan supervisi klinis yang ada tetap masih memberikan kesan yang menakutkan bagi guru, sehingga guru merasa tidak nyaman untuk



disupervisi. Dan juga, kepala sekolah ataupun pengawas tidak menguasai semua bidang mata pelajaran, sehingga supervisi yang ada hanyalah berakhir dengan menyalahkan guru tanpa memberikan solusi yang jelas dan terarah, sehingga hasil kinerja guru tetap sama dan tidak memberikan peningkatan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka sebagai rumusan masalah dalam penelitian ini secara makro adalah *“Model Supervisi Klinis Terpadu yang bagaimanakah yang dapat meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang?”* Mengingat begitu luasnya rumusan masalah tersebut, penulis susun dalam beberapa pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kondisi supervisi akademik yang berlangsung di Madrasah Aliyah Kabupaten Serang dan Kota Serang?
2. Bagaimanakah desain model supervisi klinis terpadu yang dapat meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Serang dan Kota Serang?
3. Apakah hasil penerapan model supervisi klinis terpadu dapat meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Serang dan Kota Serang?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memperoleh gambaran kondisi supervisi akademik yang berlangsung di Madrasah Aliyah Kabupaten Serang dan Kota Serang.
2. Untuk mengembangkan desain model supervisi klinis terpadu yang dapat meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Serang dan Kota Serang.



3. Untuk melihat gambaran hasil dari model supervisi klinis terpadu yang dapat meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Kabupaten Serang dan Kota Serang.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi siswa akan berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dikarenakan meningkatnya kualitas kinerja guru, karena proses pembelajaran menjadi lebih baik sehingga dapat berimbas pula pada peningkatan kualitas pendidikan.
2. Bagi guru diharapkan menjadi bekal untuk memperbaiki kinerjanya dalam mengembangkan kompetensi sebagai guru.
3. Bagi kepala sekolah diharapkan jadi bekal untuk memperkaya model supervisi sehingga dapat meningkatkan kinerja guru di sekolahnya yang berakibat pula pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.
4. Bagi pengawas dan supervisor tingkat kabupaten, provinsi maupun pusat, dapat menambah khazanah model supervisi akademik agar dapat melaksanakan supervisi dengan baik dan menghasilkan guru yang memiliki kinerja yang baik.
5. Bagi peneliti sendiri, hasil penelitian ini sesuai dengan karakteristiknya, diharapkan menjadi "bekal" kompetensi profesional sebagai guru dan dosen.

F. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian tentang supervisi telah banyak dilakukan, baik yang dilakukan oleh individu, konsultan, maupun instansi. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Karniti (2014), yang berjudul "*Supervisi Klinis dengan Pendekatan "PIS" Sebagai Upaya Peningkatan*



Kualitas Pembelajaran Guru”, yang memberikan hasil bahwa supervisi klinis dengan pendekatan “PIS” dapat meningkatkan kualitas pembelajaran guru di SDN 01 Bondansari Kabupaten Pekalongan.²⁴

2. Penelitian Nizaruddin (2010), yang berjudul “*Pengembangan Model Supervisi Klinis Berbasis Lesson Study Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru Matematika*”, yang memberikan hasil bahwa supervisi klinis berbasis *lesson study* dapat meningkatkan kompetensi guru matematika.²⁵
3. Penelitian Supardi (2010), yang berjudul “*Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara: 1) supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru, peningkatan supervisi kepala madrasah akan diikuti dengan peningkatan terhadap kinerja guru; 2) iklim kerja terhadap kinerja guru, peningkatan iklim kerja akan diikuti oleh peningkatan terhadap kinerja guru; 3) pemahaman kurikulum terhadap kinerja guru, peningkatan pemahaman kurikulum akan diikuti dengan peningkatan terhadap kinerja guru; dan 4) supervisi kepala madrasah, iklim kerja, dan pemahaman kurikulum terhadap kinerja guru, peningkatan supervisi kepala madrasah, iklim kerja, dan pemahaman kurikulum akan diikuti dengan peningkatan terhadap kinerja guru.²⁶

²⁴ Karniti, “Supervisi Klinis dengan Pendekatan “PIS” Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pembelajaran Guru”, *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepengawasan*, UPT Dindikbud Wiradesa, Kabupaten Pekalongan, ISSN 2355-9683, Vol. 1, No. 2, 25 Oktober 2014.

²⁵ Nizaruddin, “Upaya Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Melalui Lesson Study”, *Jurnal Pendidikan*, di presentasikan dalam Seminar Nasional Lesson Study, UPI, Bandung, 25 Juli 2010.

²⁶ Supardi, “Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja dan Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri DKI Jakarta”. *Disertasi*. (Bandung: Universitas Islam Nusantara Bandung, 2010), [Tidak Diterbitkan].



4. Penelitian Dwi Iriyani (2008), yang berjudul “*Pengembangan Supervisi Klinis Untuk Meningkatkan Keterampilan Dasar Mengajar Guru*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada studi awal pemahaman kepala sekolah terhadap supervisi klinis kurang baik, setelah penelitian berkembang menjadi sangat baik dan mampu melaksanakan supervisi klinis secara tepat, sehingga kesulitan dalam menggunakan keterampilan dasar mengajar dapat diperbaiki.²⁷
5. Penelitian Afifuddin (2007), yang berjudul “*Kinerja Guru Madrasah Aliyah. Studi tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi Akademik, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Jawa Barat*”, yang menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan kepala madrasah di Jawa Barat yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 56,3% dan sisanya 43,7% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik; 2) Supervisi akademik yang dilaksanakan kepala madrasah yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 55,3% dan sisanya 44,7% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik; 3) Budaya organisasi madrasah yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 55,5% dan sisanya 44,5% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik; 4) Kinerja guru madrasah yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 55,5% dan sisanya 44,5% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.²⁸

²⁷ Dwi Iriyani, “Pengembangan Supervisi Klinis Untuk Meningkatkan Keterampilan Dasar Mengajar Guru”. *Jurnal Didaktika*, Vol.2 No.2 Maret 2008: 278-285, FMIPA Universitas Terbuka di UPBJJ-UT Surabaya

²⁸ Afifudin, “Kinerja Guru Madrasah Aliyah. Studi tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi Akademik, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Jawa Barat”. *Disertasi*. (Bandung: Universitas Islam Negeri Bandung, 2007), [Tidak Diterbitkan].

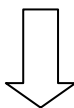
Perbandingan yang mendasar dari beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Relevan

Nama	Judul	Fokus	Obyek	Jenis penelitian	Pendekatan
Karniti	<i>Supervisi Klinis dengan Pendekatan "PIS" sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pembelajaran Guru</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisi Klinis • Pendekatan PIS • Kualitas Pembelajaran 	Sekolah Dasar (SD)	Kualitatif	PTK (Penelitian Tindakan Kelas)
Nizaruddin	<i>Pengembangan Model Supervisi Klinis Berbasis Lesson Study Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru Matematika</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisi Klinis • Lesson Study • Kompetensi Guru Matematika 	SMA	Mix Methode	R&D
Supardi	<i>Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisi Akademik • Iklim Kerja • Pemahaman kurikulum • Kinerja Guru 	Madrasah Aliyah	Kuantitatif	korelasional
Dwi Iriyani	<i>Pengembangan Supervisi Klinis Untuk Meningkatkan Keterampilan Dasar Mengajar Guru</i>	Supervisi Klinis Keterampilan Dasar mengajar	Sekolah Dasar	Kualitatif	Pengembangan



Afifuddin	<i>Kinerja Guru Madrasah Aliyah. Studi tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi Akademik, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Jawa Barat</i>	Kepemimpinan Kepala Madrasah Supervisi Akademik Budaya Organisasi Kinerja Guru	Madrasah Aliyah	Kuantitatif	Korelasional
-----------	--	--	-----------------	-------------	--------------



Ratu Vina Rohmatika	Model Supervisi Klinis Terpadu untuk Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah	Supervisi Klinis <i>Lesson Study</i> <i>Spiritual Quotient</i> Kinerja Guru Madrasah Aliyah	Madrasah Aliyah	Mix Methode (Kualitatif & Kuantitatif)	R&D (Research & Development)
---------------------	---	--	-----------------	--	------------------------------

Berdasarkan kajian dari penelitian yang telah dilakukan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam mengembangkan model supervisi klinis menjadi supervisi klinis terpadu untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.

G. Kerangka Pemikiran

Guru sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama guru adalah merancang, mengelola, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Kedudukan guru dalam kegiatan belajar mengajar sangat setrategis dan menentukan.

Ada yang berpendapat bahwa guru merupakan komponen vital dalam pendidikan, tapi guru bukanlah segala-galanya dalam pendidikan, guru hanya berperan sebagai fasilitator bagi



pendidikan anak.²⁹ Seorang yang dinyatakan kompeten di bidang tertentu adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan dan dengan demikian ia mempunyai wewenang dalam pelayanan sosial di masyarakatnya. Kecakapan kerja tersebut diterapkan dalam perbuatan yang bermakna, bernilai sosial dan memenuhi standar (kriteria) tertentu yang diakui atau disahkan oleh kelompok profesinya dan atau warga masyarakat yang dilayaninya. Secara nyata orang yang kompeten tersebut mampu bekerja di bidangnya secara efektif-efisien. Kadar kompetensi profesional guru tidak hanya menunjuk kuantitas kerja tetapi sekaligus menunjuk kualitas kerja.³⁰

Guru merupakan profesi (jabatan) atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus. Jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang diluar bidang kependidikan. Meskipun dalam perkembangan ilmu pedagogis sekarang, wacana peran totalitas penentu keberhasilan pendidikan seperti itu banyak ditentang seiring dengan munculnya teori-teori psikologi kepribadian, namun wacana baru tersebut tidak bisa mengeliminir secara total peran guru dalam proses pendidikan. Sehingga bagaimanapun juga kompetensi masyarakat terhadap guru masih sangat tinggi. Di tangan gurulah harapan masyarakat untuk membangun generasi penerus diberikan.

Guru merupakan sosok yang begitu dihormati lantaran memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Ketika orang tua mendaftarkan anaknya ke sekolah, pada saat itu juga ia menaruh harapan terhadap guru, agar anaknya dapat berkembang secara optimal. Seseorang

²⁹ Hadi Supeno, *Potret Guru*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1995), h. 42.

³⁰ A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Universitas Sanata Darma: Penerbit Kanisius, 1994), h. 44.



dikatakan sebagai guru tidak cukup tahu suatu materi yang akan diajarkan, tetapi pertama kali harus merupakan seseorang yang memang memiliki kepribadian guru, dengan segala ciri tingkat kedewasaannya. Dengan kata lain bahwa untuk menjadi guru atau pendidik, seseorang harus berkepribadian.

Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar. Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Karenanya, tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan.

Untuk mengetahui ukuran profesionalisme dan kualitas guru, salah satu ukurannya adalah kinerja guru. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya.³¹ Sejalan dengan ini Bernardin dan Russel dalam Rucky memberikan definisi kinerja: *performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period* (kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).³² Dengan demikian, kinerja adalah prestasi kerja, yaitu hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan.

Kinerja dari setiap individu (guru) yang ada di suatu lembaga, akan sangat mempengaruhi baik dan buruknya lembaga tersebut. Begitu juga dengan kualitas pendidikannya, tidak terlepas dari peran kinerja setiap guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Sutermeister, kinerja pegawai menentukan

³¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2000), h. 423.

³² Ahmad S. Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), h.15.



produktivitas.³³ Artinya, tinggi rendahnya produktivitas suatu organisasi ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja para pegawai yang bekerja di organisasi tersebut. Begitupun di madrasah, tinggi rendahnya produktivitas madrasah ditentukan oleh tinggi rendahnya kinerja para gurunya.

Kinerja guru akan lebih bermakna bila dibarengi dengan niat yang bersih dan ikhlas *lillāhi ta'ālā*, serta selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kearah yang lebih baik. Seorang guru harus mengambil pelajaran dari kekurangan dirinya di hari kemarin untuk memperbaiki dirinya di hari esok, sehingga kinerja hari esok lebih baik dari hari sebelumnya. Seperti yang tertulis dalam ayat al-Qur'an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan."
(Q.S. Al-Hasyr: 18)³⁴

Seorang guru akan berhasil melaksanakan tugasnya bila memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dengan peningkatan kualitas kinerja guru, maka prestasi belajar siswa akan meningkat. Rendahnya kinerja guru harus juga dilihat secara luas, agar kondisi tersebut dapat dilakukan tindakan pembinaan atau peningkatan oleh kepala sekolah secara efektif, sehingga kinerja akan memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan. Jika kinerja guru tidak menjadi perhatian oleh kepala sekolah atau pihak yang berwenang, maka sangat sulit terjadi perubahan

³³ Robert A. Sutermeister, *People And Productivity*, 3rd Edition, (USA: Mc. Graw Hill Inc, 1976), h. 45.

³⁴ Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 256.



dalam dunia pendidikan karena guru merupakan faktor penentu keberhasilan pendidikan. Seperti pepatah arab mengatakan:

الطريقة أهم من المادة والمدرس أهم من الطريقة وروح المدرس أهم
من المدرس نفسه

“metode lebih penting daripada materi, dan guru lebih penting dari pada sekedar metode, namun jiwa guru lebih penting daripada diri guru itu sendiri.”³⁵

Hasil penelitian Afifuddin yang dilakukan di Jawa Barat mengenai kinerja guru madrasah menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan kepala madrasah di Jawa Barat yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 56,3% dan sisanya 43,7% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik; 2) Supervisi akademik yang dilaksanakan kepala madrasah yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 55,3% dan sisanya 44,7% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik; 3) Budaya organisasi madrasah yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 55,5% dan sisanya 44,5% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik; 4) Kinerja guru madrasah yang termasuk dalam kategori sangat baik dan baik mencapai 55,5% dan sisanya 44,5% dalam kategori cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.³⁶

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah belum begitu efektif. Budaya dan iklim kerja yang ada di madrasah belum begitu kondusif dan positif. Demikian pula kinerja guru juga belum optimal. Lebih lanjut, Supriadi mengungkapkan bahwa: “mutu pendidikan yang dinilai dari prestasi belajar peserta didik sangat ditentukan oleh

³⁵ Mahmud Yunus, *Al-Tarbiyah wa al-Ta’lim*, Juz I, (Gontor Ponorogo: Daar al-Salam, 1991), h.3

³⁶ Penelitian Afifuddin dalam Supriadi, “Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, Dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah”, (*Jurnal Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN “SMH” Banten*, 2013), h. 2.



guru, yaitu 34% pada negara sedang berkembang, dan 36% pada negara industri.³⁷ Ini berarti peran guru dalam penyelenggaraan pendidikan formal sangat dominan untuk mencapai pendidikan yang berkualitas. Untuk tercapainya pendidikan yang berkualitas, diperlukan kinerja guru yang baik, profesional, berkualitas dan memenuhi kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan sebagai guru.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru madrasah adalah pembinaan oleh kepala madrasah melalui pengawasan atau supervisi. Menurut Marks dkk. dalam Supriadi, salah satu faktor ekstrinsik yang berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi kerja, prestasi, dan profesionalisme guru ialah layanan supervisi kepala sekolah.³⁸ Ahli lain, Peter (dalam Supriadi) menyatakan bahwa rendahnya motivasi, dan prestasi guru yang mempengaruhi profesi guru tidak terlepas dari rendahnya kontribusi kepala sekolah dalam membina guru di sekolah melalui kegiatan supervisi.³⁹ Hal tersebut terjadi kemungkinan besar karena kebanyakan waktu supervisor dipergunakan untuk persoalan administratif di sekolah.

Hal ini juga sejalan dengan teori supervisi pembelajaran, yang mengatakan bahwa perilaku peserta didik dalam pembelajaran dipengaruhi oleh guru, sedangkan perilaku guru dipengaruhi oleh kepala sekolah dan pengawas.⁴⁰ Karena seorang guru adalah bawahan dari kepala sekolah, sehingga perilaku kepala sekolah terutama dalam supervisi sangat mempengaruhi kinerja guru.

Supervisi klinis adalah solusi yang tepat untuk pembinaan kinerja guru dalam mengatasi permasalahan tersebut. Glickman

³⁷ Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusantara, 1998), h. 4.

³⁸ *Ibid.*, h. 3.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ Nana Sudjana, *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya Bagi Supervisor Sekolah (Seri Kesupervisan)*, (Bekasi: Binamitra Publishing, 2011), h. 13-16.



menyatakan, *The best known, oldest, and most widely used structure for working directly with classroom teachers is clinical supervision.*⁴¹ Supervisi klinis adalah kerangka kerja paling terkenal, lama, dan sering digunakan untuk bekerja secara langsung dengan guru di kelas. Dia menambahkan, *It most often is used in some type of line relationship, such as supervisor to supervisee, principal to assistant principal, department head to teacher, mentor teacher to mentee, cooperating teacher to student teacher, master teacher to intern, and so on.*⁴² Supervisi klinis sangat sering digunakan dalam berbagai jenis hubungan, seperti kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah, ketua jurusan dengan guru, pengawas dengan yang diawasi, guru dengan teman sejawat, pengawas dengan pengawas.

Supervisi klinis mulai dikembangkan pada akhir dasawarsa limapuluhan dan awal enam puluhan oleh Morris L. Cogan, Robert Goldhammer, dan Richard Weller di Harvard School of Education. Model supervisi klinis lebih menekankan pada hubungan tatap muka antara supervisor dengan guru serta terpusat pada perilaku aktual guru dalam mengajar. Acheson dan Gall memberikan istilah supervisi klinis sebagai *Teacher Centered Supervision*⁴³. Richard Waller (dalam Purwanto) menyatakan : *Clinical supervision may be defined as supervision focused upon the improvement as instruction by means of systematic cycles of planning, observation and intensive intellectual, analysis of actual teaching performance in the interest of rational modification.*⁴⁴ Sedang K.A. Acheson dan M.D. Gall mendefinisikan supervisi klinis sebagai proses membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan

⁴¹ Glickman, CD, *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*. Alexandria, (Virginia USA: ASCD (Association for Supervision and Curriculum Development), 2001), h. 10.

⁴² *Ibid.*

⁴³ Acheson, K. A & Gall, M. D., *Techniques In Clinical Supervision, Preservice and Inservice Applications* (New York: Longman, 1980), h. 67.

⁴⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), h. 56.



tingkah laku mengajar yang ideal.⁴⁵ Definisi ini memberi indikasi bahwa supervisi klinis merupakan suatu proses membantu guru mengatasi kesulitannya dalam mengajar.

Hal ini senada dengan pendapat Oliva bahwa supervisi klinis bukan untuk tujuan administrasi, tetapi lebih ditujukan untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru sehingga memberi efek yang jauh lebih baik.⁴⁶ Sergiovanni dan Starrat mengemukakan tujuan supervisi klinis adalah untuk memperbaiki pengajaran guru di kelas dan meningkatkan *performance* guru.⁴⁷ Searah dengan pendapat tersebut Acheson dan Gall⁴⁸ menyatakan tujuan supervisi klinis adalah meningkatkan pengajaran guru di kelas. Pada intinya dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi klinis adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan perilaku mengajar guru, terutama yang lemah dalam *didaktika* mengajar agar dapat melaksanakan tugas secara profesional dan meningkatkan kinerja guru.

Acheson dan Gall (dalam Maisyaroh) mengemukakan tiga prinsip umum pelaksanaan supervisi klinis yang bertumpu pada psikologi humanistik, yakni : interaktif, demokratik dan terpusat pada guru.⁴⁹ Prinsip interaktif mensyaratkan adanya hubungan timbal balik yang dekat, saling memberi dan menerima, memahami dan saling mengerti antara guru dan supervisor. Prinsip demokratik menekankan adanya keterbukaan antara guru dan supervisor untuk mengemukakan pendapat, tidak mendominasi pembicaraan, bersama-sama mendiskusikan dan mengkaji semua pendapat dalam pertemuan, dan pada akhirnya keputusan ditetapkan berdasar kesepakatan bersama.

⁴⁵ *Ibid.*, h. 70.

⁴⁶ Oliva, P.F., *Supervision of Today's Schools*, (New York: Longman, 1993), h. 45.

⁴⁷ Sergiovanni, T.J. dan Starratt, R.J., *Supervision A Redefinition*, (New York: Mc Graw Hill Inc, 1993), h. 89.

⁴⁸ Acheson, K. A & Gall, M. D., *Op. Cit.*, h.56

⁴⁹ Maisyaroh, "Model Pembinaan Kemampuan Mengajar Guru dengan Pendekatan Supervisi Klinis", (*Jurnal Genteng kali*. III (1), 1999), h. 21.



Prinsip terpusat pada guru, artinya proses bantuan harus didasarkan pada kebutuhan dan aspirasi guru serta tetap berada dalam lingkup perilaku guru dalam mengajar secara aktual. Dari beberapa prinsip di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip supervisi klinis meliputi: (1) dilaksanakan dalam hubungan yang demokratik, interaktif, dan harmonis; (2) terpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru untuk memperbaiki kelemahannya dalam mengajar; (3) observasi dan analisis umpan balik didasarkan pada kesepakatan yang dibuat sebelumnya.

Berkaitan dengan proses supervisi klinis, Sahertian dan Nurtain menawarkan tiga langkah yaitu: (1) pertemuan awal, (2) observasi, dan pertemuan akhir.⁵⁰ Senada dengan dua pendapat di atas, Goldhammer, Anderson, dan Krajewski (dalam Bafadal) mengemukakan lima kegiatan dalam proses supervisi klinis yakni: (1) pertemuan sebelum observasi, (2) observasi, (3) analisis dan strategi, (4) pertemuan supervisi, dan (5) analisis sesudah pertemuan supervisi.⁵¹

Supervisi klinis memiliki ciri khas yang membedakan dengan teknik supervisi yang lain, ciri khas itu antara lain: diawali dengan adanya kesepakatan mengenai aspek perilaku mengajar yang akan diperbaiki, hipotesis beserta instrument observasinya, perbaikan dilakukan secara satu persatu berdasar prioritas yang disepakati, ada pemberian penguatan dan kerjasama yang saling bertanggung jawab.

Modifikasi supervisi klinis dengan konsep kecerdasan spiritual dan *lesson study* menjadi *integrated clinical supervision* atau supervisi klinis terpadu merupakan konsep penyatuan yang sesuai dengan kebutuhan guru untuk meningkatkan kinerjanya. Pemilihan model supervisi klinis yang dimodifikasi dengan *lesson study* ini karena dipandang keduanya memiliki kesesuaian mulai dari tujuan, fungsi, hingga tahap pelaksanaannya.

⁵⁰ Piet A. Sahertian, *Op. Cit.*, h. 45.

⁵¹ I. Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 65.



Berdasarkan asumsi bahwa mengajar suatu kegiatan yang dapat dikendalikan (*controllable and managelable*), dapat diamati (*observable*) dan terdiri dari komponen-komponen keterampilan mengajar yang dapat dilatih secara terbatas (*isolated*) maka ketiga kegiatan pokok dalam supervisi klinis mata pelajaran apapun yaitu pertemuan pendahuluan, observasi mengajar dan pertemuan balikan dipergunakan untuk mengembangkan inovasi pembelajaran guna meningkatkan kinerja guru. Jadi tujuan umum dari ketiga pokok dalam supervisi klinis terpadu adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru madrasah baik di kelas maupun di luar kelas.

Lesson Study adalah terjemahan dari kata-kata Jepang *Jugyou* (instruksi, pelajaran, atau *Lesson*) dan *kenkyuu* (riset atau *study*). Istilah *jugyou kenkyuu* meliputi suatu keluarga besar dari suatu strategi peningkatan pembelajaran, dengan corak kebersamaan adanya pengamatan pembelajaran di kelas langsung oleh sekelompok guru, yang mengumpulkan data tentang proses pembelajaran dan kemudian secara kolaboratif menelitinya.⁵²

Lesson Study merupakan model pembinaan profesi pendidik melalui pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkelanjutan berlandaskan prinsip-prinsip kolegalitas dan *mutual learning* untuk membangun komunitas belajar.⁵³ Hendayana dalam makalahnya menjelaskan tahapan *lesson study* yang dilaksanakan dalam tiga tahapan.⁵⁴ *Pertama*, perencanaan (*plan*). Guru, dosen/mitra pakar (dosen/guru senior/seseorang yang dipandang memiliki keahlian)” dalam bidang sejenis berkolaborasi merancang/mengembangkan pembelajaran yang berpusat pada siswa melalui pembelajaran yang berbasis *hands-*

⁵² Chaterine Lewis dan Tsuchida, I., "Planned Educational Change in Japan: The Shift to Student-Centered Elementary Science," (*Journal of Educational Policy* 12(5), 1997), h. 313-331. Online pada <http://lessonresearch.net/planned.html>. [diakses tanggal 1 November tahun 2015].

⁵³ S. Hendayana, *Lesson Study: Suatu Strategi untuk Meningkatkan Keprofesionalan Pendidik (Pengalaman IMSTEP-JICA)*, (Bandung: UPI PRESS, 2006), h.56.

⁵⁴ *Ibid.*



on activity, daily life, dan local materials. Kegiatan ini dapat dilakukan dalam bentuk “workshop” (4-5 orang guru mitra dengan 1-2 orang dosen/”pakar” mitra) di kampus atau di sekolah sebanyak minimal 2 kali pertemuan. *Kedua, implementasi (do).* Seorang guru mengimplementasikan model pembelajaran di kelas sementara guru lain, kepala sekolah, dosen/”pakar” mitra, pengawas/dinas, dan mahasiswa PPL (bila ada) melakukan observasi pembelajaran di dalam kelas. Observasi terutama dilakukan untuk mengetahui aktifitas siswa berupa interaksi siswa-siswa, siswa-bahan ajar, siswa-guru selama pembelajaran berlangsung. Kegiatan observasi kelas ini terbuka untuk guru bidang studi lain bahkan orang tua sekalipun. *Ketiga, post-class discussion (see).* Setelah pembelajaran berlangsung, guru dan observer melakukan diskusi yang dipimpin kepala sekolah untuk bertukar pengalaman selama melakukan observasi pembelajaran. Guru menyampaikan kesan-kesannya selama melaksanakan pembelajaran, selanjutnya observer menyampaikan *lesson learn* dan saran-saran untuk perbaikan pembelajaran berikutnya. Selain itu, pada akhir semester dilakukan kegiatan seminar (*exchange of experience*) untuk berbagi pengalaman dalam mengimplementasikan *lesson study*. Guru yang melaksanakan pembelajaran menyajikan makalah dan rekaman video hasil kegiatan *lesson study* dalam bentuk seminar.⁵⁵

Melalui *lesson study*, memungkinkan seorang guru untuk berusaha sebaik mungkin dalam; (1) membuat perencanaan pembelajaran beserta perangkat-perangkat penyerta lainnya, (2) mengimplementasikan rencana pembelajaran yang telah dibuat, dan (3) memperoleh masukan atau klarifikasi atas berbagai kurang jelasan, keraguan serta kekeliruan yang terjadi selama pembuatan rencana pembelajaran dan pengimplementasiannya melalui refleksi dan diskusi bersama para guru sejawat, kepala sekolah, dosen/pakar, dan pengawas.

⁵⁵ *Ibid.*



Sebagai salah satu strategi peningkatan keprofesionalan guru, *lesson study* memiliki banyak keunggulan karena mendatangkan banyak manfaat yaitu meningkatnya pengetahuan guru tentang materi ajar, dan pembelajarannya, meningkatkan pengetahuan guru dalam mengobservasi aktifitas belajar, menguatnya hubungan kolegalitas, meningkatnya kualitas rencana pembelajaran dan strategi pembelajaran.⁵⁶

Hal ini didukung dengan hasil penelitian Saito, Imansyah, dan Kuboki yang menjelaskan tiga macam perubahan yang terjadi setelah melaksanakan *lesson study*, yaitu (1) perubahan dalam basis akademik pelajaran dengan bekerja sama yang erat dengan staf jurusan; (2) perubahan struktur pelajaran dengan kegiatan eksperimen atau manual dan diskusi; dan (3) perubahan dalam reaksi siswa dalam pelajaran.⁵⁷

Namun, supervisi klinis yang dimodifikasi dengan *lesson study* hanya akan menyentuh diri guru dari luar saja, meskipun sudah sedemikian baiknya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas, jika guru yang bersangkutan tidak memahami dirinya secara mendalam maka akan timbul ketakutan dalam diri guru tersebut, hal ini berdasarkan hasil wawancara penulis terhadap beberapa guru Madrasah Aliyah di Kabupaten dan Kota Serang, Provinsi Banten, bahwa guru merasa dirinya disalahkan dan dihakimi oleh pengawas atau kepala sekolah setelah kegiatan supervisi.⁵⁸

Perubahan yang terjadi pada kinerja gurupun hanya dilakukan sesaat setelah supervisi atau pengawasan saja, setelah itu kinerja guru kembali seperti semula. Untuk itu, penting kiranya menyatukan konsep supervisi klinis yang telah dimodifikasi dengan *lesson study* dengan konsep kecerdasan spiritual.

⁵⁶ *Ibid.*, h. 21.

⁵⁷ Saito, E., Imansyah, H., dan Kuboki, I, "Indonesian Lesson Study in Practice: Case Study of Indonesian Mathematics and Science Teacher", *Jurnal Pendidikan "Mimbar Pendidikan"*, No.3 th. XXIV, 2005), h. 32.

⁵⁸ Hasil wawancara peneliti dengan beberapa guru Madrasah Aliyah Provinsi Banten, bulan agustus tahun 2015.



Caranya dengan mentraining para guru yang bermasalah dengan kinerjanya dengan training *Spiritual Quotient* (SQ), dan juga melandasi supervisi yang dilakukan dengan kecerdasan spiritual sehingga guru tidak hanya disentuh luarnya saja dengan supevisi klinis berbasis *lesson study*, namun juga disentuh hatinya dengan konsep kecerdasan spiritual.

Kecerdasan spiritual atau *Spiritual Quotient* (SQ) adalah kecerdasan jiwa, ia adalah kecerdasan yang dapat membantu manusia menyembuhkan dirinya secara utuh. Banyak sekali manusia yang saat ini menjalani hidup yang penuh luka dan berantakan, mereka merindukan keharmonisan dan kebahagiaan dalam hidupnya. SQ adalah kecerdasan yang berada dibagian diri seseorang yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau pikiran sadar.⁵⁹ Dengan SQ manusia tidak hanya mengakui nilai-nilai yang ada tetapi secara kreatif menemukan nilai-nilai baru. SQ merupakan kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, sehingga seseorang dapat mengetahui apakah tindakan atau jalan hidupnya lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain.

Manusia sejak lahir telah memiliki jiwa spiritual atau naluri keagamaan untuk mengenal Tuhan. Fitrah manusia yang dibawa sejak lahir ini berupa fitrah ketauhidan. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-A'raaf ayat 172:

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَى أَنْفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ قَالُوا بَلَى شَهِدْنَا أَنْ تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ ﴿١٧٢﴾

"Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman): "Bukankah aku ini Tuhanmu?" mereka menjawab: "Betul (Engkau Tuhan kami), Kami menjadi saksi". (kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan: "Sesungguhnya Kami (Bani Adam)

⁵⁹ Danah Zahar dan Ian Marshal, SQ, *Memanfaatkan Kecerdasan Spiritual dalam Berfikir Integralistik dan Holistik untuk Memaknai Kehidupan*, (Bandung : Mizan, 2002), h. 8.



adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Tuhan)". (Q.S. Al-Araf: 172)⁶⁰

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia mempunyai kecenderungan dekat dengan Tuhan. Manusia sadar akan kehadiran Tuhan jauh di dasar hati sanubari mereka. Adapun segala keraguan dan keingkaran kepada Tuhan sesungguhnya muncul ketika manusia menyimpang dari jati diri mereka sendiri.

Menurut pandangan Islam, konsepsi tentang manusia yang dirumuskan dalam Al-Quran terdiri dari materi (jasad) dan immateri (ruh, jiwa, akal dan *qalb*) dalam bentuk berbeda manusia dalam penciptaannya memiliki struktur *nafsānī* yang terdiri dari tiga komponen yakni *qalb*, akal dan nafsu.⁶¹ Kalbu menjadi penguasa di dalam kerajaan bathin manusia, untuk itu kalbu dituntut mampu mengendalikan *syahwat* dan *ghadhab* yang memiliki sifat negatif menjadi sifat yang positif. Kalbu mampu mengantarkan manusia pada tingkatan intuitif, moralitas, spiritualitas, keagamaan atau ke-Tuhanan. Manusia dengan potensi kalbunya mampu menerima dan membenarkan wahyu ilham dan firasat dari Allah Swt.

Kecerdasan spiritual memang selalu menyentuh hati, sehingga dalam pandangan Islam, dia juga identik dengan kecerdasan hati, sesuai dengan firman Allah surat Al-Hajj ayat 46:

أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُون لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ ﴿٤٦﴾

"Maka Apakah mereka tidak berjalan di muka bumi, lalu mereka mempunyai hati yang dengan itu mereka dapat memahami atau mempunyai telinga yang dengan itu mereka dapat mendengar? karena Sesungguhnya bukanlah mata itu yang buta, tetapi yang buta, ialah hati yang di dalam dada". (Q.S. al-Hajj:46)⁶²

⁶⁰ Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 230.

⁶¹ Yusuf Mudzakir, *Nuansa-Nuansa & Psikologi Islami*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2001), h. 325.

⁶² Departemen Agama RI, *Op.Cit.*, h. 124.



Ayat tersebut di atas menunjukkan kecerdasan *qalb*, juga menunjukkan adanya potensi *qalbiyah* yang mampu melihat yang tidak dapat dilihat oleh mata, sebab di dalamnya terdapat mata bathin. Mata bathin ini mampu menembus dunia moral, spiritual dan agama yang memuat rahasia dan kejadian alam semesta.

Kecerdasan spiritual atau *Spiritual intelligence* adalah kemampuan seseorang untuk mendengarkan hati nuraninya atau bisikan kebenaran yang mengilhami dalam cara dirinya mengambil keputusan atau melakukan pilihan-pilihan, berempati dan beradaptasi. Untuk itu, kecerdasan spiritual sangat ditentukan oleh upaya untuk membersihkan dan memberikan pencerahan *qalbu* sehingga mampu memberikan nasihat dan arah tindakan serta caranya mengambil keputusan. *Qalbu* harus senantiasa berada pada posisi menerima curahan cahaya nur yang bemuatan kebenaran dan kecintaan kepada Ilahi.⁶³

Jika supervisi dilandasi dengan kecerdasan spiritual, maka seorang supervisor tidak hanya memberikan pengawasan dari luar diri guru saja, akan tetapi juga memberikan keyakinan kepada guru bahwa yang mengawasi guru bukan hanya sekedar kepala sekolah ataupun pengawas, tapi Allah Swt. yang selalu mengawasinya kapanpun dan dimanapun, dan lebih baik dikoreksi dan diperbaiki di dunia daripada nanti akan dipertanyakan di akherat. Hal ini sesuai dengan ucapan Sayyidina Umar Bin Khattab r.a..:

وَيُرَوَّى عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ قَالَ حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا
وَتَزَيِّنُوا لِلْعَرَضِ الْأَكْبَرِ وَإِنَّمَا يَخِفُّ الْحِسَابُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَى مَنْ حَاسَبَ
نَفْسَهُ فِي الدُّنْيَا

“Dan telah diriwayatkan dari Umar bin Al Khottób dia berkata: hisablah (hitunglah) diri kalian sebelum kalian dihitung dan persiapkanlah untuk hari semua dihadapkan (kepada Rabb Yang

⁶³ Toto Tasmara, *Kecerdasan Ruhaniyah : Transendental Intelligence*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2001), h. 47.



*Maha Agung), hisab (perhitungan) akan ringan pada hari kiamat bagi orang yang selalu menghisab dirinya ketika di dunia."*⁶⁴

Adapun langkah-langkah dalam pelatihan kecerdasan spriritual diantaranya adalah sebagai berikut:

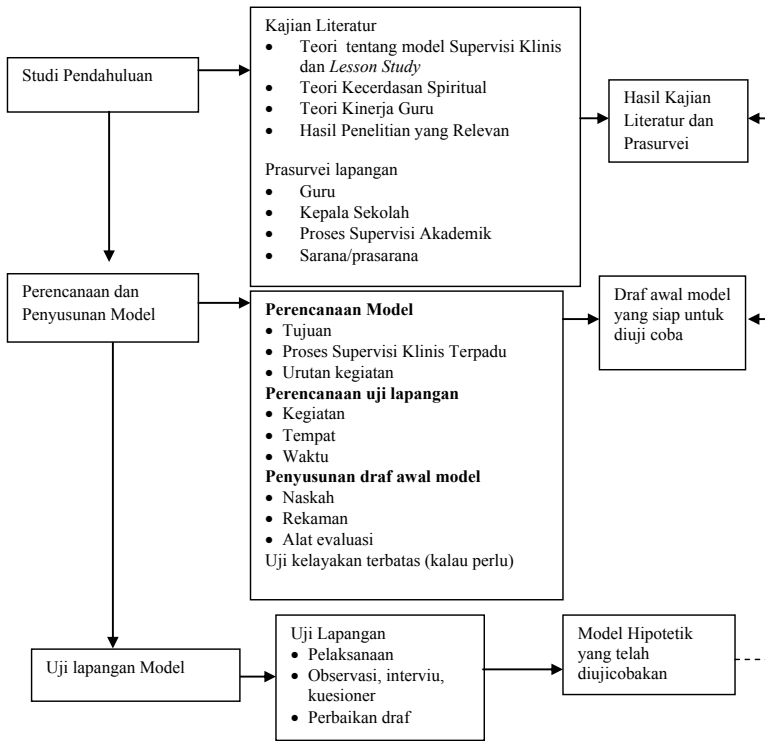
1. Menjernihkan Hati (*ZERO MIND PROCESS*), Zero Mind Process atau Proses Pikiran Bersih merupakan istilah khusus yang digunakan untuk menunjukkan kepasrahan penuh kepada Tuhan Yang Maha Esa, yaitu Allah SWT dalam keadaan apapun.
2. Menghidupkan Cahaya Hati, Mendengarkan Suara Hati Ilahiah (God Spot)
3. (Membangun Mental), *Mental Building*
4. *Personal & Social Strength* (Pembangunan Ketangguhan Pribadi (*Personal Strength*) dan Pembangunan Ketangguhan Sosial (*Social Strength*))⁶⁵

Maka, dalam penelitian ini, peneliti menggabungkan konsep supervisi klinis dengan konsep *lesson study* dan diawali dengan pelatihan SQ, sehingga model supervisi yang dihasilkan dari penelitian ini adalah model supervisi klinis terpadu (*Integrated Clinical Supervision*) dengan menggunakan metode penelitian *Research and Development (R&D)*.

Secara skematik kerangka berfikir penelitian ini dapat digambarkan pada bagan sebagai berikut:

⁶⁴ Syaikh Muhammad Nashiruddin Al- Albāni, *Shahih Sunan al-Tirmidzi*, hadis ke-2383, Jilid III, (Jakarta: Pustaka Azzam, 2005), h.324.

⁶⁵ Self Spiritual Quotient (SSQ), 911 Training Consultant Yogyakarta, 2012, tersedia: <http://911trainingyogyakarta.blogspot.co.id/2012/11/self-spiritual-quotient-ssq.html> [diakses tanggal 1 November tahun 2015].



Bagan 1.1. Skema Kerangka Fikir Penelitian

BAB II

KAJIAN TEORETIS

A. Supervisi Pendidikan

1. Pengertian Supervisi Pendidikan

Dilihat dari sisi etimologi “supervisi” berasal dari kata “super” dan “vision” yang masing-masing kata itu berarti “atas” dan “penglihatan”.¹ Jadi supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai penglihatan dari atas. Melihat dalam hubungannya dengan masalah supervisi dapat diartikan dengan menilik, mengontrol, atau mengawasi. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa supervisi dilakukan oleh pihak yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari pihak yang disupervisi.

Sedangkan menurut istilah, pengertian supervisi bermacam-macam sesuai dengan keragaman latar belakang para pakar dan konteks penggunaannya. Harold P. Adams dan Frank C. Dickey (dalam Sudjana) memberikan batasannya dalam buku berjudul *”Basic Principles of Supervision”*, beliau menyatakan bahwa supervisi adalah upaya yang dilakukan oleh para petugas pendidikan agar para pendidik atau sumber belajar yang disupervisi dapat meningkatkan proses kegiatan belajar-

¹ Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 1.



membelajarkan, mengembangkan profesi kependidikan, memilih dan merevisi tujuan dan komponen-komponen pendidikan.²

Dalam buku *Dictionary of Education*, Good Carter (dalam Sahertian) memberikan pengertian bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru, merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.³

Boardman et. al. menyebutkan supervisi adalah salah satu usaha menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran. Dengan demikian mereka dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan setiap murid secara kontinu, serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.⁴

Berbeda dengan Mc Nerney (dalam Sahertian) yang melihat supervisi sebagai suatu prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran.⁵ Ada pula pandangan lain yang melihat supervisi dari segi perubahan sosial yang berpengaruh terhadap peserta didik seperti yang dikemukakan oleh Burton dan Bruckner. Menurut mereka supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya

² D. Sudjana S., *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Penerbit Falah, 2010), h. 211-212.

³ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 17.

⁴ Boardman, Charles., Harl R. Douglass., Rudyard K. Bent. *Democratic Supervision in Secondary School*, (Combridge, Massachusetts: Houghton Mifflin Company, 1953), h. 5.

⁵ Piet A. Sahertian, *Op. Cit.*, h.17.



mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak.⁶

Menurut Kimball Wiles (dalam Sudjana), Konsep supervisi modern dirumuskan sebagai berikut “*Supervision is assistance in the development of a better teaching learning situation*”. Kimball Wiles memberi arti supervisi sebagai upaya untuk membantu pengembangan proses kegiatan kearah proses kegiatan yang lebih baik.⁷

Dari uraian definisi supervisi diatas, maka dapat dipahami para pakar menguraikan definisi supervisi dari tinjauan yang berbeda-beda. Harold P. Adams dan Frank C. Dickey memandang bahwa supervisi adalah upaya yang dilakukan oleh para petugas pendidikan agar para pendidik atau sumber belajar yang disupervisi dapat meningkatkan proses kegiatan belajar-membelajarkan, God Carter melihatnya sebagai usaha memimpin guru-guru dalam jabatan mengajar, Boardman *et.al.* melihat supervisi sebagai usaha membimbing dan mengkoordinasi guru secara kontinu, Mc Nerney memandang supervisi adalah suatu prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran, sedangkan Kimball Wiles berpendapat bahwa supervisi sebagai upaya untuk membantu pengembangan proses kegiatan kearah proses kegiatan yang lebih baik.

Sebagai simpulan dari uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa supervisi ialah kegiatan memberi bantuan atau layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dan melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga penyelenggara program pendidikan agar mereka melaksanakan tugas kegiatan yang telah ditetapkan

⁶ Burton W.H., dan Lee J. Bruckner. *Supervision*. (New York: Appleton Century-Craff, Inc., 1955), h. 1.

⁷ D. Sudjana S., *Op. Cit.*, h. 212.



secara efektif dan efisien. Orang yang melaksanakan supervisi disebut supervisor.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam memperbaiki pembelajaran. Supervisi memegang kaidah akademik, berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan. Sasaran utama kegiatan akademik adalah membantu menciptakan situasi pembelajaran yang lebih kondusif. Supervisi pendidikan merupakan bantuan dan bimbingan terhadap guru untuk membantu mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi guru. Supervisor pendidikan dituntut memiliki kompetensi sehingga dapat memberi petunjuk dan arahan kepada guru. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah swt. dalam QS. al-Sajadah/32: 24.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

"Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami."⁸

Berdasarkan ayat di atas, tugas supervisor pendidikan memberikan petunjuk kepada guru untuk memperbaiki situasi pembelajaran, dan memberi bantuan bagi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran untuk membantu peserta didik agar lebih baik dalam belajar.⁹ Supervisi pendidikan pada hakikatnya adalah segenap bantuan yang ditujukan kepada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran memahami lingkungan pendidikan yang lebih luas, maka supervisi pendidikan meliputi semua fungsi dan masalah yang ada sangkut pautnya dengan peningkatan prestasi mengajar para guru atau prestasi yang disupervisi.¹⁰

⁸ Departemen Agama RI. *AL-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung, PT. Syamil Cipta Media, 2005), h. 417.

⁹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2010), h. 88.

¹⁰ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 284.



Supervisi pendidikan merupakan tindak lanjut dari kontrol dan inspeksi, dilaksanakan berdasarkan data yang telah ditemukan sebelumnya. Supervisi merupakan bagian dari pengawasan, yaitu pembinaan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran.¹¹ Kontrol bertujuan untuk memeriksa apakah pekerjaan berjalan seperti yang telah direncanakan. Inspeksi merupakan pemeriksaan di tempat kerja untuk mengetahui bagaimana proses pekerjaan dilakukan oleh guru.

Dalam hal pengawasan, Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain. Hal ini berdasarkan hadits Rasulullah saw yang berbunyi:

عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْكَيْسُ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ وَالْعَاجِزُ مَنْ أَتْبَعَ نَفْسَهُ هَوَاهَا وَتَمَنَّى عَلَى اللَّهِ وَيُرَوِّى عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ قَالَ حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا وَتَزَيَّنُوا لِلْعَرَضِ الْأَكْبَرِ وَإِنَّمَا يَخْشَى الْحِسَابُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَى مَنْ حَاسَبَ نَفْسَهُ فِي الدُّنْيَا

"Sunan Tirmidzi : dari Syaddad bin Aus dari Nabi Shallallahu 'alaihi wa Salam beliau bersabda: "Orang yang cerdas adalah orang yang mempersiapkan dirinya dan beramal untuk hari setelah kematian, sedangkan orang yang bodoh adalah orang jiwanya mengikuti hawa nafsunya dan berangan-angan kepada Allah."¹²

Kualitas hadis ini adalah hadis *hasan*, sedangkan maksud dari sabda Nabi "Orang yang mempersiapkan diri" adalah orang yang selalu mengoreksi dirinya pada waktu di dunia sebelum

¹¹ Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 2.

¹² CD Hadits: *Kutub al-Tis'ah*, Sunan al-Tirmidzi : 2383.



di hisab pada hari kiamat.¹³ Seperti halnya ucapan Umar bin Al Khottób berikut ini:

وَيُرَوَّى عَنْ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ قَالَ حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا
وَتَزَيَّنُوا لِلْعَرْضِ الْأَكْبَرِ وَإِنَّمَا يَخِفُّ الْحِسَابُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَى مَنْ حَاسَبَ
نَفْسَهُ فِي الدُّنْيَا

*"Dan telah diriwayatkan dari Umar bin Al Khottób dia berkata: "hisablah (hitunglah) diri kalian sebelum kalian dihitung dan persiapkanlah untuk hari semua dihadapkan (kepada Rabb Yang Maha Agung), hisab (perhitungan) akan ringan pada hari kiamat bagi orang yang selalu menghisab dirinya ketika di dunia.".*¹⁴

Supervisor pendidikan dituntut untuk menjamin bahwa keseluruhan aktivitas penyelenggaraan organisasi dapat terlaksana dengan tingkat efesien, efektif dan produktifitas yang tinggi. Karena supervisi pendidikan itu menjadi tugas pokok secara fungsional oleh supervisor pendidikan.¹⁵ Seorang supervisor penting menguasai keterampilan melaksanakan supervisi, sejak merencanakan, melaksanakan, menilai, mengambil kesimpulan, membahas hasil supervisi, dan melaporkan hasil supervisi yang disertai dengan rekomendasi penyelesaian masalah yang ditemukan di lapangan.¹⁶

Upaya pemerintah secara umum dalam penetapan standarisasi supervisor sekolah dapat dilihat pada Permendiknas RI Nomor 12 tahun 2007 tentang supervisor sekolah. Terdapat poin penting yakni adanya enam kompetensi supervisor sekolah yang terdiri atas kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi akademik, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi evaluasi

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Mustafa Husba, *Strategi Membangun Kinerja Supervisor Pendidikan*, (Cet.II, Makassar: Yapma Makassar, 2008), h. 17.

¹⁶ Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum, 2005), h. 48.



pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial.¹⁷

Kompetensi supervisor pendidikan di atas, untuk menjamin bahwa keseluruhan aktivitas penyelenggaraan organisasi dapat terlaksana dengan tingkat efisien, efektif dan produktifitas yang tinggi sehingga supervisor pendidikan mempunyai pandangan yang lebih cemerlang, dedikasi yang tinggi, mampu bertanggung jawab serta membantu para guru agar dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya saat di supervisi.

Usaha meningkatkan kompetensi guru dan kepala sekolah dapat dilakukan dengan memberikan bantuan profesional dalam bentuk penyegaran, konsultasi, bimbingan, dan kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kompetensi lainnya. Bantuan-bantuan tersebut dapat dilaksanakan oleh pelaku supervisi atau biasa dikenal dengan istilah supervisor.¹⁸

Kegiatan supervisi dahulu banyak dilakukan adalah inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilikan. Supervisi masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilikan, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan—orang yang berposisi diatas, pimpinan—terhadap hal-hal yang ada dibawahnya.

Supervisi adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dalam rangka membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi ditujukan pada dua aspek yakni; manajerial dan akademik. Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya

¹⁷ Rahmania Utari, *Penguatan Fungsi Pengawas Sekolah dalam Kerangka Perbaikan Mutu Pendidikan di Indonesia*, (Cet. I; Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2006), h. 1.

¹⁸ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 88.



pembelajaran. Sementara supervisi akademik menitikberatkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan akademik, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas.¹⁹

Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Dibidang pendidikan disebut supervisor pendidikan. Ia mungkin seorang pengawas umum pendidikan, atau kepala sekolah yang karena peranannya sebagai pemimpin mempunyai tanggung jawab tentang mutu program pengajaran di sekolahnya, atau seorang petugas khusus yang diangkat untuk memimpin perbaikan suatu bidang pengajaran tertentu, seperti misalnya pendidikan jasmani, seni rupa, musik, keterampilan-keterampilan dan lain sebagainya”.²⁰

Fungsi dan kedudukan seorang supervisor dalam sistem pendidikan mempunyai fungsi dan peran yang strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan, sebab berperan banyak dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pelaksanaan supervisi tidak mungkin seluruhnya berada pada tangan seorang supervisor karena keterbatasan kemampuannya. Supervisor harus dapat melakukan kerjasama dan mengkoordinasikannya dengan unsur-unsur yang lain. Tanggung jawab peningkatan mutu pendidikan berada pada semua pihak, bukan hanya pada supervisor dan guru.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan

¹⁹ Akhmad Sudrajat, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*, (Jakarta : Musyawarah kerja pengawas, 2009), Tersedia: <http://depdiknas>, [diakses tanggal 23 Maret 2015].

²⁰ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1983), h. 237.



tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Tujuan Supervisi Pendidikan

Semua kegiatan yang dilakukan tentu memiliki tujuan dan selalu mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai tersebut. Pendidikan merupakan salah satu bentuk kegiatan manusia yang memiliki tujuan yang ingin dicapai dari proses pelaksanaannya.

Merumuskan tujuan supervisi pendidikan harus dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan-kegiatan supervisi yang lebih efektif. Kita tidak dapat berbicara tentang efektivitas suatu kegiatan, jika tujuannya belum jelas. Tujuan supervisi pendidikan adalah:

1. Membantu guru agar dapat lebih mengerti/menyadari tujuan-tujuan pendidikan di sekolah, dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan itu.
2. Membantu guru agar mereka lebih menyadari dan mengerti kebutuhan dan masalah-masalah yang dihadapi siswanya; supaya dapat membantu siswanya itu lebih baik lagi.
3. Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di sekolah, dan hubungan antara staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan masing-masing.
4. Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya.
5. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya didepan kelas.
6. Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuannya secara maksimal.



7. Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
8. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang diluar batas atau tidak wajar; baik tuntutan itu datangnya dari dalam (sekolah) maupun dari luar (masyarakat).²¹

Tujuan supervisi pendidikan ialah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar.²² Seperti telah dijelaskan, kata kunci supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru, maka tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas. Hal ini sesuai dengan firman Allah Swt., surat Ali Imran ayat 104.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma’ruf dan mencegah dari yang munkar .merekalah orang-orang yang beruntung. (Q.S. Ali Imron 104).”²³

Bila kita telaah dari sisi mufrodat, kata **أُمَّةٌ** : Golongan, **يَدْعُونَ** : Menyeru, mengajak **يَأْمُرُونَ** : Menyuruh **يَنْهَوْنَ** : Mencegah. Sedangkan tafsir ayat ini menurut Abi Ja’far Muhammad bin Jarīr Al-Thobari dalam *Tafsir al-Thobari* mentafsirkan ayat ini sebagai berikut, yang dimaksud *minkum* dalam ayat ini adalah sebagian orang-orang beriman. Hendaklah ada sebagian dari orang-orang yang beriman kelompok yang mengajak manusia melaksanakan syari’at yang diperintahkan Allah kepada hamba-hambanya,

²¹ Moh Rifai, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Jemmars, 1982), h. 39-46.

²² Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), h.134.

²³ Departemen Agama RI. *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Bandung, PT. Syamil Cipta Media, 2005), h. 93.



mengajak manusia mengikuti nabi Muhammad Saw. dan agama yang telah dibawanya dan mencegah dari kufur kepada Allah Swt. dan mendustakan nabi Muhammad Saw. dan agama yang telah dibawanya dengan berjihad menggunakan kekuatan sehingga mereka taat kepada Allah dan rasul-Nya.²⁴

Kemudian M. Quraisy Shihab mendefinisikan dakwah dalam ayat ini sebagai seruan atau ajakan kepada keinsafan, atau usaha mengubah situasi kepada yang lebih baik dan sempurna, baik terhadap pribadi maupun masyarakat.²⁵ Kaitannya dengan supervisi, surat Ali Imron ayat 104 mengandung beberapa term yang termasuk dalam isu-isu manajemen. *Pertama* adalah kata *ummatun*, kata *ummah* merujuk pada teamwork atau kelompok yang terorganisir yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari manajemen, termasuk didalamnya supervisor. *Kedua* adalah kata *yad'ū* yang berarti mengajak, dalam hal ini adalah mengajak pada sebuah tujuan yang akan dicapai bersama. *Ketiga* adalah kata *ya'murūna*, memberikan dan menjelaskan perintah untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi yang telah dituangkan dalam sebuah perencanaan. *Keempat* adalah kata *yanhauna*, selain memberikan perintah pengarahan, juga mencakup pada koreksi atau memberikan rambu-rambu mengenai hal-hal yang harus dicegah sebagaimana dalam kata *yanhauna*.

Dengan demikian jelas bahwa tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru. Pendapat ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oliva (dalam Sahertian) bahwa sasaran (*domain*) supervisi pendidikan ialah:

²⁴ Abu Ja'far Muhammad bin Ja'far Ath-Thobari, *Tafsir Ath- Thobari*, Penerjemah: Ahsan Askan, (Jakarta: Pustaka Azzam, 2007), h. 245.

²⁵ M. Quraisy Shihab, *Membumikan al-Quran*, (Bandung: Mizan, 1997), h. 194.



1. Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah
2. Meningkatkan proses belajar-mengajar di sekolah
3. Mengembangkan seluruh staf di sekolah²⁶

Jadi tujuan utama dalam supervisi pendidikan atau supervisi pembelajaran adalah membantu guru dalam mencapai tujuan pendidikan, membimbing pengalaman mengajar guru, memenuhi kebutuhan-kebutuhan belajar siswa, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat dan membina sekolah atau madrasah.

3. Fungsi Supervisi Pendidikan

Matt Modrcin (dalam Supardan) mengemukakan bahwa supervisor memiliki empat fungsi penting yang harus diperankan dalam setiap tugasnya,²⁷ yaitu:

a. The Administratif function

The administratif function merupakan fungsi pengawasan umum terhadap kualitas kinerja guru dalam membelajarkan peserta didiknya. Supervisor memberi masukan berupa saran terhadap guru-guru bagaimana semestinya tugas peserta didik dalam melaksanakan tugas belajarnya.

b. The Evaluation Process

The Evaluation Process membantu guru untuk dapat memahami peserta didik bermasalah yang perlu mendapatkan bantuan dalam memecahkan masalah belajarnya. Membantu guru dapat memahami kekuatan dan kelemahan peserta didiknya dalam mengikuti pembelajaran dari gurunya. Fungsi kedua ini merupakan usaha para supervisor “menilai” siapa dan guru mana yang ketika menjalankan tugasnya memiliki benih keunggulan yang dapat dikembangkan.

²⁶ Piet A. Sahertian, *Op. Cit.*, h. 19.

²⁷ Suhardan, *Op. Cit.*, h. 56.



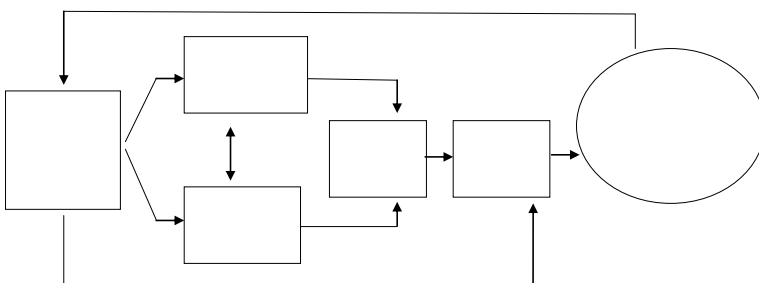
c. *The Teaching Function*

The Teaching Function menyediakan informasi baru yang relevan dengan tugas dan kebutuhan baru yang harus dilaksanakan guru kemudian menyampaikan dalam pembinaan. Informasi baru ini sangat penting, supaya guru mengetahui apa yang terjadi dengan dunia pendidikan di masa kini yang berpengaruh terhadap pembelajaran. Dengan informasi baru ini guru akan dapat menyikapi bagaimana seharusnya dia melaksanakan tugasnya.

d. *The Role of Consultant*

The Role of Consultant merupakan bagian terpenting dari fungsi seorang supervisor. Sebagai seorang konsultan ia harus cakap dan terampil memberi bantuan dalam memecahkan berbagai kesulitan yang dihadapi guru dalam menjalankan tugasnya. Seorang konsultan yang baik akan dengan cepat memahami ide seorang guru untuk diterjemahkan dalam perbaikan tugasnya, sehingga ide tersebut dapat dilaksanakan sesuai keinginan dan kemampuan guru yang menjalankannya.

Bila digambarkan, maka fungsi supervisor adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Fungsi Supervisor²⁸

Menurut Maryono dalam bukunya “*Dasar-dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*”, fungsi supervisi pendidikan

²⁸ Adaptasi dari Modrcin dalam Suhardan, *Op. Cit.*, h. 57.



yang sangat penting diketahui oleh para pimpinan pendidikan termasuk kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah

Usaha-usaha sekolah meliputi:

a) Usaha tiap guru

Guru ingin mengemukakan ide dan menguraikan materi pelajaran menurut pandangannya ke arah peningkatan. Usaha-usaha yang bersifat individu tersebut perlu dikoordinasi. Itulah fungsi supervisi.

b) Usaha-usaha sekolah

Sekolah dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah, termasuk program-program sepanjang tahun ajaran, perlu ada koordinasi yang baik.

c) Usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan

Setiap guru ingin bertumbuh dalam jabatannya. Oleh karena itu, guru selalu belajar terus menerus, mengikuti seminar, workshop, dan lain-lain. Mereka berusaha meningkatkan diri agar lebih baik. Untuk itu, perlu ada koordinasi yang merupakan tugas dari supervisi.

2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan yang harus dipelajari dan membutuhkan latihan yang terus-menerus. Salah satu fungsi supervisi adalah melatih dan memperlengkapi guru-guru agar mereka memiliki keterampilan dalam kepemimpinan di sekolah.

3) Memperluas pengalaman guru

Supervisi harus dapat memotivasi guru-guru untuk mau belajar dari pengalaman nyata dilapangan. Melalui pengalaman baru ini mereka dapat belajar untuk memperkaya pengetahuan mereka.



- 4) Menstimulasi usaha-usaha sekolah yang kreatif
Seorang supervisi harus bisa memberikan stimulus agar guru-guru tidak hanya berdasarkan instruksi atasan, tetapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar mengajar.
- 5) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus
Penilaian yang diberikan harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Mengadakan penilaian secara teratur merupakan suatu fungsi utama dari supervisi pendidikan.
- 6) Menganalisis situasi belajar mengajar
Tujuan dari supervisi adalah untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, memberi pengalaman baru dalam menyusun strategi dan usaha ke arah perbaikan.
- 7) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf. Supervisi berfungsi untuk memberikan dorongan stimulasi dan membantu guru agar dapat mengembangkan pengetahuan dalam keterampilan mengajar.
- 8) Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.²⁹

4. Model Program Supervisi Pembelajaran (Supervisi Akademik)

Program supervisi akademik dapat dikembangkan dengan menggunakan berbagai model program supervisi. Model supervisi merupakan suatu pola yang menjadikan acuan dari supervisi yang diterapkan. Beberapa model supervisi tersebut diantaranya adalah:³⁰

a. Model Konvensional

Pada model ini kekuasaan yang otoriter akan berpengaruh terhadap perilaku supervisi, biasanya perilaku supervisi yang

²⁹ Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 21-23.

³⁰ Piet A. Sahertian, *Op. Cit.*, h34.



nampak adalah mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan. Perilaku supervisi model ini adalah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai. Perilaku ini oleh Oliva P.F. disebut *snoopervision* (memata-matai).³¹ Sering disebut juga supervisi yang korektif. Praktek mencari kesalahan dan menekan bawahan ini masih ada sampai sekarang. Para pengawas datang ke sekolah dan menanyakan mana RPP. Dia mengatakan ini salah dan itu salah. Praktek supervisi yang seperti ini adalah cara memberikan supervisi yang konvensional. Bukan berarti seorang supervisor tidak boleh menunjukkan kesalahan. Namun, masalahnya adalah bagaimana cara kita mengkomunikasikan apa yang dimaksud sehingga para guru menyadari bahwa yang telah dilakukan adalah salah dan harus diperbaiki. Jika diberikan pemahaman dengan baik tentang kesalahan guru, maka guru akan memperbaikinya dengan senang hati tanpa bahasa penolakan.

b. Model Supervisi yang Bersifat Ilmiah

Model ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1). Dilaksanakan secara berencana dan kontinu, (2). Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu, (3) Menggunakan instrumen pengumpulan data, dan (4). Ada data yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang riil.³² Dengan menggunakan *meting rating*, skala penilaian atau *chek-list*, lalu para siswa atau mahasiswa menilai proses kegiatan belajar-mengajar guru/dosen di kelas. Hasil penelitian di berikan kepada guru sebagai balikan terhadap penampilan mengajar guru pada semester yang lalu. Data ini tidak berbicara kepada guru dan guru yang mengadakan perbaikan. Penggunaan alat perekam data ini berhubungan erat dengan penelitian. Walaupun demikian, hal ini belum merupakan jaminan untuk melakukan supervisi yang lebih manusiawi.

³¹ Oliva, P. F., *Supervision of Today's Schools*, (New York: Longman, 1993), h. 7.

³² Piet A. Sahertian, *Op. Cit.*, h. 36.



c. Model Supervisi Klinis

Model supervisi klinis difokuskan pada peningkatan proses pembelajaran dengan menggunakan siklus yang sistematis. Supervisi klinis adalah proses membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.³³ Supervisi klinis adalah proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru.

d. Model Supervisi Artistik

Model supervisi artistik memiliki karakteristik yaitu memerlukan perhatian mendengarkan, memerlukan keahlian khusus untuk memahami kebutuhan seseorang, menuntut untuk memberikan perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas yang diobservasi sepanjang waktu tertentu, dan memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog supervisor dan guru yang disupervisi. Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menampakkan dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbing sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima.³⁴ Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha lebih maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri.

5. Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik supervisi pendidikan, khususnya supervisi akademik (pembelajaran) berdasarkan banyaknya guru yang dibimbing dibedakan menjadi dua, yaitu: a). Teknik supervisi individual; dan b). Teknik supervisi kelompok. Sedangkan dilihat

³³ *Ibid.*

³⁴ *Ibid.*, h. 43.



dari cara melakukan supervisi, “supervisi dibedakan menjadi supervisi langsung dan supervisi tidak langsung”.³⁵

a. Teknik Supervisi Individual

Ada beberapa teknik supervisi individual, diantaranya adalah (1) teknik supervisi perkembangan; (2) teknik supervisi direncanakan bersama; (3) teknik supervisi sebaya (*peer supervision*); (4) teknik supervisi memanfaatkan siswa; (5) teknik supervisi memakai alat-alat elektronik; dan (6) teknik supervisi pertemuan informal.³⁶

Teknik supervisi perkembangan ini dikembangkan sejak tahun 1980 oleh Glickman dengan memakai pendekatan supervisi.³⁷ Istilah supervisi pengembangan ini adalah suatu istilah pendekatan dalam supervisi yang sebelumnya tidak ada. Dalam hal ini supervisor mendekati guru-guru dengan berbagai cara yang berbeda-beda. Artinya, setiap guru yang akan disupervisi didekati dengan cara tertentu, sesuai dengan kondisi mereka masing-masing. Ini berarti pula bahwa kondisi guru-guru itu tidak sama atau tidak boleh disamakan oleh supervisor.

Sedangkan teknik supervisi direncanakan bersama adalah teknik supervisi yang direncanakan bersama oleh guru dan supervisor dengan tujuan tertentu.³⁸ Tujuan itu adalah untuk mendapatkan kesepakatan waktu melakukan supervisi dalam upaya melakukan perbaikan kelemahan guru yang sudah dia sadari dan rencanakan sebelumnya. Pada teknik ini guru sadar akan kelemahannya itu, lalu guru meminta kepada supervisor menyaksikan proses perbaikan itu dalam kegiatan supervisi. Jadi, tujuan dari teknik supervisi ini adalah memberi kesempatan

³⁵ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), h.106.

³⁶ Made Pidarta, *Op. Cit.*, h.141.

³⁷ Mariyati, “Keefektifan Supervisi Glickman dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, *Tesis* tidak diterbitkan, 2007, Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya, h.16-23.

³⁸ *Ibid.*, h. 152.



kepada guru untuk memperbaiki kelemahannya dengan mengundang supervisor melakukan supervisi terhadap dirinya.

Adapun teknik supervisi sebaya adalah supervisi yang dilakukan oleh guru senior yang sering disebut sebagai semi supervisor. Jadi supervisi ini terjadi antar guru, yang satu lebih ahli dari yang lain. Guru yang membina dan guru yang dibina pada umumnya memiliki spesialisasi yang sama.³⁹ Sedangkan teknik supervisi memanfaatkan siswa adalah proses supervisi memanfaatkan dua atau tiga siswa untuk membantu supervisor. Bantuan ini adalah berupa observasi secara diam-diam tentang perilaku guru yang mengajar di kelas tempat siswa-siswa itu belajar.⁴⁰

Teknik supervisi individual lainnya adalah teknik supervisi dengan alat-alat elektronik, yaitu teknik supervisi yang didominasi oleh teknologi.⁴¹ Supervisi ini memakai alat video sebagai satu-satunya alat pencatat data dalam proses supervisi. Adapula teknik supervisi pertemuan informal, yakni teknik supervisi yang tidak direncanakan dan tidak disengaja. Pertemuan informal ini dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. Dalam pertemuan ini, tiba-tiba guru menemui supervisor atau supervisor menemui guru untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan pembelajaran. Pada saat berbicara itulah terjadi proses supervisi.

b. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah suatu pembinaan terhadap sejumlah guru oleh satu atau beberapa supervisor. Sejumlah guru yang pada umumnya memiliki kualifikasi yang relatif sama mendapat bimbingan oleh seorang supervisor atau beberapa supervisor yang biasanya memiliki spesialisasi yang berbeda, namun semuanya berkaitan satu dengan lainnya.

³⁹ *Ibid.*, h.154.

⁴⁰ *Ibid.*, h.156.

⁴¹ *Ibid.*, h.159.



Teknik supervisi kelompok ini ada beberapa jenis, yaitu: (1) rapat guru; (2) supervisi sebaya; (3) diskusi; (4) demonstrasi; (5) pertemuan ilmiah; dan (6) kunjungan ke sekolah lain. Teknik supervisi rapat guru bermaksud membicarakan sesuatu melalui rapat dengan guru yang bertalian dengan proses pembelajaran. Sebagaimana biasanya, rapat guru dipimpin oleh kepala sekolah, tetapi posisi kepala sekolah di sini bukan sebagai administrator atau manajer, melainkan sebagai supervisor.⁴² Jadi pada setiap rapat guru yang membahas hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, atau pembelajaran yang dipimpin oleh kepala sekolah selaku supervisor, pada hakikatnya adalah proses supervisi.

Teknik supervisi kelompok selanjutnya adalah teknik supervisi sebaya.⁴³ Teknik ini juga ada dalam teknik supervisi individual, namun perbedaan dari keduanya adalah teknik supervisi sebaya pada supervisi individual dilakukan secara individual, artinya satu guru berhadapan dengan satu supervisor. Sedangkan teknik supervisi sebaya pada supervisi kelompok, sejumlah guru berhadapan dengan satu atau beberapa supervisor. Namun bukan supervisor dalam arti yang sesungguhnya, melainkan yang bertindak sebagai supervisor adalah guru senior atau sering disebut semi supervisor.

Adapun teknik supervisi diskusi adalah supervisi yang didominasi dengan kegiatan diskusi. Karena bentuk supervisi berupa diskusi, maka banyak materi yang dibahas di luar proses pembelajaran, tidak seperti yang dilakukan pada sebagian besar supervisi individual, tetapi semuanya menyangkut upaya meningkatkan profesi guru.⁴⁴ Sedangkan teknik supervisi demonstrasi adalah proses supervisi yang sebagian besar dalam bentuk demonstrasi, atau teknik supervisi ini adalah demonstrasi.⁴⁵ Supervisor mendemonstrasikan sesuatu dalam

⁴² *Ibid.*, h.170.

⁴³ *Ibid.*, h.173.

⁴⁴ *Ibid.*, h.177.

⁴⁵ *Ibid.*, h.181.



rangka menjelaskan sesuatu itu kepada para guru. Misalnya dalam mengoperasikan *LCD*. Demonstrasi yang dilakukan bertujuan agar para guru tidak hanya paham, akan tetapi dapat mempergunakannya dengan terampil dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Teknik supervisi kelompok lainnya adalah teknik supervisi pertemuan ilmiah. Pertemuan ilmiah adalah pertemuan yang dilakukan oleh sejumlah orang yang membahas hal-hal yang bersifat ilmiah.⁴⁶ Bahan yang dibahas dalam supervisi pertemuan ilmiah adalah hal-hal yang berkaitan dengan upaya pengembangan profesi guru pada umumnya dan proses pembelajaran khususnya.

Teknik supervisi kelompok yang terakhir adalah teknik supervisi kunjungan ke sekolah. Kunjungan ini hampir sama dengan kunjungan biasanya, namun tujuan, materi, dan cara atau bentuk pertemuannya berbeda. Tujuan kunjungan supervisi ini adalah untuk mendapatkan pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan tentang hal-hal yang bersifat inovatif. Sementara materi yang dikunjungi adalah materi yang menjadi pembahasan supervisi yaitu cara-cara meningkatkan profesi guru dan proses pembelajaran. Sedangkan bentuk pertemuannya adalah merupakan pertemuan supervisi atau proses supervisi, yaitu pertemuan antara guru-guru dan satu atau beberapa supervisor menguraikan dan membahas materi sebagai objek kunjungan.⁴⁷

B. Supervisi Klinis

1. Pengertian Supervisi Klinis

Supervisi klinis mulai dikembangkan pada akhir dasawarsa limapuluhan dan awal enampuluhan oleh Morris L. Cogan, Robert Goldhammer, dan Richard Weller di Harvard School of Education. Model supervisi klinis lebih menekankan pada hubungan tatap muka antara supervisor dengan guru serta terpusat pada perilaku

⁴⁶ *Ibid.*, h.184.

⁴⁷ *Ibid.*, h.189.



aktual guru dalam mengajar. Acheson dan Gall memberikan istilah supervisi klinis sebagai *Teacher Centered Supervision*⁴⁸. Richard Waller (dalam Purwanto) menyatakan : *Clinical supervision may be defined as supervision focused upon the improvement as instruction by means of systematic cycles of planning, observation and intensive intellectual, analysis of actual teaching performance in the interest of rational modification.*⁴⁹ Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui sarana siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan, serta analisis intelektual yang intensif mengenai penampilan mengajar yang nyata, di dalam mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.

Sedangkan K.A. Acheson dan M.D. Gall mendefinisikan supervisi klinis sebagai proses membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.⁵⁰ Definisi ini memberi indikasi bahwa supervisi klinis merupakan suatu proses membantu guru mengatasi kesulitannya dalam mengajar.

Supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pembelajaran melalui siklus yang sistematis mulai dari tahap perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif terhadap pembelajarannya dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran.⁵¹ Hal ini senada dengan pendapat Oliva bahwa supervisi klinis bukan untuk tujuan administrasi, tetapi lebih ditujukan untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru sehingga memberi efek yang jauh lebih baik.⁵² Sergiovanni dan Starrat mengemukakan tujuan supervisi klinis adalah untuk memperbaiki pengajaran guru di kelas dan meningkatkan

⁴⁸ Acheson, K. A & Gall, M. D., *Techniques in Clinical Supervision, Preservice and Inservice Applications*, (New York: Longman, 1980), h. 67.

⁴⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), h. 56.

⁵⁰ *Ibid.*, h. 70.

⁵¹ Jerry H. Makawimbang, *Supervisi Klinis Teori dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013), h. 26.

⁵² Oliva, P.F., *Op.Cit.*, h. 45.



performance guru.⁵³ Searah dengan pendapat tersebut, Acheson dan Gall menyatakan tujuan supervisi klinis adalah meningkatkan pengajaran guru di kelas.⁵⁴ Pada intinya dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi klinis adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan perilaku mengajar guru, terutama yang lemah dalam *didaktika* mengajar agar dapat melaksanakan tugas secara profesional dan meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis adalah suatu bimbingan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru secara sengaja dan sistematis yang dimulai dari pertemuan awal, observasi kelas, dan pertemuan akhir yang di analisis secara cermat, teliti dan objektif untuk mendapatkan perubahan kinerja mengajar guru yang diharapkan.

2. Prinsip-Prinsip Supervisi Klinis

Supervisi klinis memiliki beberapa prinsip, diantaranya adalah yang dikemukakan oleh Sahertian, yaitu:

- a) Supervisi klinis yang dilaksanakan harus berdasarkan inisiatif dari para guru terlebih dahulu. Perilaku supervisor harus sedemikian taktis sehingga guru-guru terdorong untuk berusaha meminta bantuan dari supervisor
- b) Ciptakan hubungan manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
- c) Ciptakan suasana bebas dimana setiap orang bebas mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha sesuai dengan apa yang diharapkan guru.
- d) Objek kajian adalah kebutuhan profesional guru yang riil yang mereka alami.
- e) Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki.⁵⁵

⁵³ Sergiovanni, T.J. dan Starratt, R.J., *Supervision A Redefinition*, (New York: Mc Graw Hill Inc, 1993), h. 89.

⁵⁴ Acheson, K. A & Gall, M. D., *Op. Cit.*, h. 56.

⁵⁵ Piet A. Sahertian, *Op. Cit.*, h. 39.



Sedangkan Makawimbang menjelaskan beberapa prinsip supervisi klinis adalah sebagai berikut:

- a) Terpusat pada guru/calon guru dibandingkan supervisor. Prinsip ini menekankan prakarsa dan tanggung jawab dalam meningkatkan/mengembangkan keterampilan mengajar itu lebih disesuaikan dengan kebutuhan guru/calon guru yang bersangkutan. Dengan demikian peningkatan kemampuan profesional harus sejak pagi-pagi dialihkan menjadi prakarsa dan tanggung jawab guru/calon guru.
- b) Hubungan guru/calon guru dengan supervisor lebih interaktif ketimbang direktif. Prinsip ini menekankan bahwa antara supervisor dan guru /calon guru pada hakikatnya sederajat dan saling membantu dalam meningkatkan kemampuan dan sikap profesionalnya. Perbedaan antara keduanya adalah perbedaan sementara dan kebetulan, jadi bukan perbedaan esensial. Disini supervisor sebagai tenaga pengajar yang sudah lama berpengalaman berkewajiban membantu guru/calon guru yang kurang/belum berpengalaman.
- c) Demokratik ketimbang otoritatif. Prinsip ini menekankan kedua belah pihak harus bersikap terbuka, artinya masing-masing pihak, supervisor dan guru/calon guru berhak mengemukakan pendapat secara bebas, namun kedua pihak berkewajiban mengkaji dan mempertimbangkan pendapat pihak lain untuk mencapai kesepakatan.
- d) Sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru/calon guru. Prinsip ini mengemukakan bahwa kebutuhan mendapatkan pelayanan supervisi itu bersumber dan dirasakan manfaatnya oleh guru/calon guru. Kebutuhan dan aspirasi guru/calon guru disini tidak terlepas dari kawasan (ruang lingkup) penampilan guru/calon guru secara aktual di dalam kelas.



- e) Umpan balik dari proses belajar mengajar guru/calon guru diberikan dengan segera dan hasil peninjauan/penilaiannya harus sesuai dengan kontrak yang telah disetujui bersama.
- f) Supervisi yang diberikan bersifat bantuan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan mengajar dan sikap profesional. Prinsip ini menekankan bahwa bila guru/calon guru sudah matang dan memiliki sikap profesional yang tinggi maka tugas supervisor sudah beres, dengan kata lain supervisor sudah boleh membiarkan/melepaskan guru/calon guru tersebut secara mandiri.
- g) Pusat perhatian pada waktu berlangsung supervisi dalam kegiatan belajar mengajar tertentu hanya pada beberapa keterampilan mengajar saja. Prinsip ini menekankan bahwa meskipun keterampilan mengajar itu dapat digunakan secara integratif, tetapi untuk meningkatkan keterampilan tertentu dapat dilakukan secara terisolasi agar mudah untuk dikontrol dan diamati.⁵⁶

Dengan prinsip-prinsip supervisi klinis diatas, maka hubungan antara supervisor dengan guru adalah hubungan kolegal yang sederajat dan bersifat interaktif. Hubungan semacam ini lebih dikenal sebagai hubungan antara tenaga professional berpengalaman dengan yang kurang berpengalaman, sehingga terjalin dialog professional yang interaktif dalam suasana yang intim dan terbuka. Isi dialog bukan pengarahan atau instruksi dari supervisor/pengawas melainkan pemecahan masalah pembelajaran.

Diskusi antara supervisor dan guru juga bersifat demokratis, baik pada perencanaan pengajaran maupun pada pengkajian balikan dan tindak lanjut. Suasana demokratis itu dapat terwujud jika kedua pihak dengan bebas mengemukakan pendapat dan tidak mendominasi pembicaraan serta memiliki sifat keterbukaan untuk mengkaji semua pendapat yang dikemukakan didalam

⁵⁶ Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit.*, h. 33.



pertemuan tersebut dan pada akhirnya keputusan ditetapkan atas persetujuan bersama. Dan juga sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru serta tetap berada didalam kawasan (ruang lingkup) tingkah laku guru dalam mengajar secara aktual. Dengan prinsip ini guru didorong untuk menganalisis kebutuhan dan aspirasinya didalam usaha mengembangkan dirinya.

Pengkajian balikan dilakukan berdasarkan data observasi yang cermat yang didasarkan atas kontrak serta dilaksanakan dengan segera. Dari hasil analisis balikan itulah ditetapkan rencana selanjutnya, serta mengutamakan prakarsa dan tanggung jawab guru baik pada tahap perencanaan, pengkajian balikan bahkan pengambilan keputusan dan tindak lanjut. Dengan mengalihkan sedini mungkin prakarsa dan tanggung jawab itu ke tangan guru diharapkan pada gilirannya kelak guru akan tetap mengambil prakarsa untuk mengembangkan dirinya.

3. Ciri-ciri Supervisi Klinis

Supervisi klinis mempunyai ciri-ciri khusus. Ciri-ciri yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) Waktu untuk melaksanakan supervisi atas dasar kesepakatan. Sebab apa yang dilakukan oleh guru dalam proses pembelajaran perlu dibahas dulu dalam pertemuan awal. Ini berarti supervisor tidak dapat datang begitu saja melakukan supervisi terhadap guru yang sedang mengajar di kelas.⁵⁷
- b) Dalam supervisi klinis, bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah. Tetapi tercipta hubungan manusiawi, sehingga guru-guru memiliki rasa aman. Dengan timbulnya rasa aman diharapkan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.

⁵⁷ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 38.



- c) Apa yang akan disupervisi itu timbul dari harapan dan dorongan dari guru sendiri karena dia memang membutuhkan bantuan itu.
- d) Satuan tingkah laku mengajar yang dimiliki guru merupakan satuan yang terintegrasi. Harus dianalisis sehingga terlihat kemampuan apa, keterampilan apa yang spesifik yang harus diperbaiki.
- e) Suasana dalam pemberian supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan, dan keterbukaan.
- f) Supervisi yang diberikan tidak saja pada keterampilan mengajar tapi juga mengenai aspek-aspek kepribadian guru, misalnya motivasi terhadap gairah mengajar.
- g) Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antara supervisor dan guru.
- h) Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya objektif.
- i) Dalam percakapan balikan seharusnya datang dari pihak guru lebih dahulu, bukan dari supervisor.⁵⁸
- j) Supervisor lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada memerintahkan/mengarahkan.

Ciri-ciri supervisi klinis diatas memberikan pemahaman bahwa dalam supervisi klinis, seorang supervisor tidak boleh mengintervensi guru yang sedang mengajar. Tugas guru mengajar dan mendidik sebaik mungkin, sementara tugas supervisor adalah mengobservasi secara mendalam tentang perilaku guru yang berkaitan khusus dengan kasus yang sedang diperbaiki.

Setelah supervisi selesai dilakukan maka dilakukan pertemuan balikan untuk menilai, membahas, dan mendiskusikan hasil supervisi tadi. Guru diharapkan aktif mengevaluasi diri dan merefleksi apa yang telah ia lakukan dalam mengajar. Kemudian guru dan supervisor bekerja sama membahas data tentang hasil supervisi itu sampai menemukan kesepakatan bersama.

⁵⁸ Piet A.Sahertian, *Op. Cit.*, h. 38-39.



4. Karakteristik Supervisi Klinis

Mulyasa mengemukakan bahwa salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan
- b) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala Sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan
- c) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala Sekolah
- d) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru
- e) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- f) Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- g) Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
- h) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.⁵⁹

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis berpusat pada kebutuhan guru dan lebih bersifat menemukan masalah objektif. Masalah tersebut bukan untuk menekan bawahan tapi untuk di analisis dan dipecahkan bersama-sama demi untuk menemukan *problem solving* dari masalah tersebut.

⁵⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Rosdakarya: Bandung, 2004), h. 112.



5. Siklus Supervisi Klinis

Menurut Cogan dalam bukunya *Clinical supervision*,⁶⁰ ada delapan tahap pelaksanaan supervisi klinis, yakni sebagai berikut:

- a) Tahap membangun dan memantapkan hubungan guru dengan supervisor.
- b) Tahap perencanaan bersama guru.
- c) Tahap perencanaan strategi observasi.
- d) Tahap observasi pengajaran.
- e) Tahap analisis proses belajar mengajar.
- f) Tahap perencanaan strategi pertemuan.
- g) Tahap pertemuan, dan
- h) Tahap peninjauan rencana pertemuan berikutnya.

Sedangkan Goldhammer, Anderson dan Krajewski (dalam Kimball Wiles pada bukunya *Supervision for Better Schools*) menyatakan bahwa ada lima kegiatan dalam proses supervisi klinik yang disebutnya dengan *sequence of supervision*⁶¹, yaitu:

- a) Pertemuan sebelum observasi.
- b) Observasi.
- c) Analisis dan strategi.
- d) Pertemuan supervisi.
- e) Analisis sesudah pertemuan supervisi.

Walaupun berbeda-beda langkah supervisi klinis oleh para ahli di atas, namun sebenarnya langkah-langkah tersebut dapat dikembangkan pada tiga tahap esensial yang berbentuk siklus, yaitu:

- a) Tahap pertemuan awal,
- b) Tahap observasi mengajar, dan
- c) Tahap pertemuan balikan.

⁶⁰ Cogan, M. L., *Clinical supervision*. (Boston: Houghton Mifflin, 1973), h. 9.

⁶¹ Kimball Wiles, *Supervision for better schools*, (United States of America: Prentice-Hall, 1983), h. 171.



a. Tahap Pertemuan Awal

Tahap pertama dalam proses supervisi klinis adalah tahap pertemuan awal (*preconference*). Pertemuan awal ini dilakukan sebelum melaksanakan observasi kelas, sehingga banyak juga para ahli supervisi klinis yang menyebutnya dengan istilah tahap pertemuan sebelum observasi (*preobservation conference*).⁶² Wiles mengatakan bahwa tahap ini adalah sangat penting.⁶³ Tujuan utama pertemuan awal ini adalah untuk mengembangkan secara bersama-sama antara supervisor dan guru, kerangka kerja observasi kelas yang akan dilakukan nanti pada saat observasi. Hasil dari pertemuan awal ini adalah kesepakatan (*contract*) kerja antara supervisor dan guru.

b. Tahap Observasi Mengajar

Tahap kedua dalam proses supervisi klinis adalah tahap observasi mengajar. Tahap ini harus dilaksanakan secara sistematis dan objektif. Perhatian observasi ditujukan pada guru dalam bertindak dan kegiatan-kegiatan kelas hasil tindakan guru. Pada tahap ini, guru dan supervisor menentukan waktu sesuai dengan kesepakatan bersama pada saat mengadakan pertemuan awal.

Daresh (dalam Makawimbang) menyatakan bahwa ada dua aspek yang harus diputuskan dan dilaksanakan oleh supervisor sebelum dan selama melaksanakan observasi mengajar, yaitu menentukan aspek-aspek yang akan di observasi dan bagaimana cara mengobservasinya.⁶⁴ Mengenai aspek-aspek yang akan di observasi harus sesuai dengan hasil diskusi bersama antara supervisor dan guru pada waktu pertemuan awal. Tujuan utama pengumpulan data adalah memperoleh informasi yang nantinya akan digunakan untuk mengadakan tukar pikiran dengan guru setelah observasi terakhir, sehingga guru bisa menganalisis secara cermat aktivitas-aktivitas yang telah dilakukannya di kelas. Pada saat inilah teknik dan instrumen observasi sangat dibutuhkan

⁶² Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit.*, h. 39.

⁶³ Kimbal Wiles, *Op. Cit.*, h. 172.

⁶⁴ Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit.*, h. 40.



untuk digunakan mengobservasi guru dalam mengelola proses belajar mengajar.

Sedangkan Masaong menyatakan bahwa pada tahap observasi kelas, hal-hal yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pengawas bersama guru memasuki ruangan kelas dengan penuh keakraban.
2. Guru memberikan penjelasan kepada siswa maksud kedatangan supervisor.
3. Supervisor mengobservasi penampilan guru dengan menggunakan format observasi yang telah disepakati.
4. Selama pengamatan pengawas hanya memfokuskan pada kontrak dengan guru. Jika ada hal-hal yang penting di luar dari kontrak, pengawas dapat membuat catatan untuk pembinaan selanjutnya atau didiskusikan.
5. Setelah pembelajaran selesai, guru bersama-sama dengan supervisor menuju ke ruangan khusus untuk tindak lanjut.⁶⁵

Acheson dan Gall (dalam Makawimbang) juga mereview beberapa teknik dalam proses supervisi klinis. Beberapa teknik tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Selective verbatim*, yakni seorang supervisor membuat semacam rekaman tertulis yang biasa disebut dengan *verbatim transcript*. Transkrip ini bisa ditulis langsung berdasarkan pengamatan dan bisa juga menyalin dari apa yang direkam terlebih dahulu melalui tape recorder.
2. *Rekaman observasional berupa seating chart*. Disini supervisor mendokumentasikan perilaku siswa sebagaimana mereka berinteraksi dengan seorang guru selama pembelajaran berlangsung. Seluruh kompleksitas perilaku dan interaksi dideskripsikan secara bergambar.
3. *Wide lens techniques*. Pada saat ini supervisor membuat catatan yang lengkap mengenai kejadian-kejadian di

⁶⁵ Abdul Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 52.



kelas dalam cerita yang panjang lebar. Teknik ini bisa juga disebut *anecdotal record*.

4. *Checklists and timeline coding*. Disini supervisor mengobservasi dan mengumpulkan data perilaku belajar mengajar. Dalam analisis ini, aktivitas kelas diklasifikasikan menjadi tiga kategori besar, yaitu pembicaraan guru, pembicaraan murid, dan tidak ada pembicaraan (*silence*)⁶⁶

c. Tahap Pertemuan Balikan

Tahap ini adalah tahap ketiga dalam proses supervisi klinis. Wiles mengatakan bahwa *postobservation behavior includes the analysis of the data collected during observation of instruction, the evaluation of teaching and learning behavior, the process of providing feedback for teachers, and the final stages of the evaluation of the clinical supervisory process*.⁶⁷ Kegiatan *postobservation* (pertemuan balikan) meliputi analisis data yang dikumpulkan selama pengamatan pembelajaran, evaluasi pengajaran dan perilaku belajar, proses pemberian umpan balik bagi guru dan tahap akhir evaluasi proses pengawasan klinis. Pertemuan balikan ini dilakukan segera setelah melaksanakan observasi pengajaran, dengan terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap hasil observasi.

Tujuan utama pertemuan balikan ini adalah menindaklanjuti apa saja yang dilihat oleh supervisor, sebagai observer, terhadap proses belajar mengajar.⁶⁸ Pertemuan balikan ini merupakan tahap yang sangat penting untuk mengembangkan perilaku guru dengan cara memberikan balikan tertentu. Balikan ini harus deskriptif, spesifik, konkret, bersifat memotivasi, aktual, dan akurat, sehingga betul-betul bermanfaat bagi guru. Paling tidak ada lima manfaat pertemuan balikan bagi guru sebagaimana

⁶⁶ Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit.*, h. 41.

⁶⁷ Kimball Wiles, *Op. Cit.*, h. 177.

⁶⁸ *Ibid.*



dikemukakan oleh Goldhammer, Anderson, dan Krajewski (1981) dalam Makawimbang,⁶⁹ yaitu:

1. Guru bisa diberi penguatan dan kepuasan, sehingga bisa termotivasi dalam karyanya.
2. Isu-isu dalam pengajaran bisa didefinisikan bersama supervisor dan guru yang tepat.
3. Supervisor, bila mungkin perlu, bisa berupaya mengintervensi guru secara langsung untuk memberikan bantuan didaktis dan bimbingan.
4. Guru bisa dilatih dengan teknik ini untuk melakukan supervisi terhadap dirinya sendiri.
5. Guru bisa diberi pengetahuan tambahan untuk meningkatkan tingkat analisis profesional diri pada masa yang akan datang.

Pada pertemuan balikan ini, sebaiknya supervisor banyak memberikan penguatan (*reinforcement*) terhadap guru. Setelah itu dilanjutkan dengan analisis bersama setiap aspek pengajaran yang menjadi perhatian supervisi klinis.

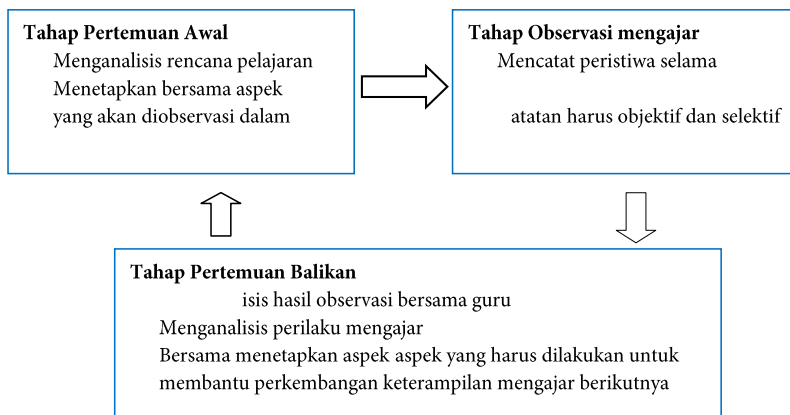
Ada beberapa langkah penting yang harus dilakukan selama pertemuan balikan, yaitu:

1. Menanyakan perasaan guru secara umum atau kesannya terhadap pengajaran yang dilakukan, kemudian supervisor berusaha memberikan penguatan (*reinforcement*).
2. Menganalisis pencapaian tujuan pengajaran. Disini supervisor bersama guru mengidentifikasi perbedaan antara tujuan pengajaran yang direncanakan dengan tujuan pengajaran yang dicapai.
3. Menganalisis target keterampilan dan perhatian utama guru. Disini supervisor bersama guru mengidentifikasi target keterampilan dan perhatian utama yang telah dicapai dan yang belum dicapai.
4. Supervisor menanyakan perasaannya setelah menganalisis target keterampilan dan perhatian utamanya.

⁶⁹ Jerry H. Makawimbang, *Op. Cit.*, h. 42.

5. Menyimpulkan hasil dari apa yang telah diperolehnya selama proses supervisi klinis.
6. Mendorong guru untuk merencanakan latihan-latihan berikut sekaligus menetapkan rencana berikutnya.⁷⁰

Faktor utama yang sangat menentukan keberhasilan supervisi klinis sebagai suatu pendekatan supervisi pembelajaran adalah kepercayaan (*trust*) pada guru bahwa tugas supervisor semata-mata untuk membantu mengembangkan pengajaran guru. Berikut ini adalah gambar dari siklus supervisi klinis:



Gambar 2.2 Siklus Supervisi Klinis

C. Lesson Study

1. Pengertian Lesson Study

Lesson Study adalah terjemahan dari kata-kata Jepang *Jugyou* (instruksi, pelajaran, atau *Lesson*) dan *kenkyuu* (riset atau *study*). Istilah *jugyou kenkyuu* meliputi suatu keluarga besar dari suatu strategi peningkatan pembelajaran, oleh sekelompok guru, yang mengumpulkan data tentang proses pembelajaran dan kemudian secara kolaboratif menelitinya.⁷¹

⁷⁰ *Ibid.*, h. 43.

⁷¹ Catherine Lewis dan Tsuchida. I, "Planned Educational Change in Japan: The Shift to Student-Centered Elementary Science," *Journal*



Sumar Hendayana, dkk. menjelaskan bahwa *lesson study* adalah model pembinaan profesi pendidik melalui pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkesinambungan, berlandaskan prinsip-prinsip kolegalitas dan *mutual learning* (saling belajar), untuk membangun komunitas belajar.⁷²

Dalam *lesson study*, para guru saling berkolaborasi untuk bersama-sama menyusun perencanaan pembelajaran, mengimplementasikannya dalam proses pembelajaran, kemudian membahas dan mengevaluasi pembelajaran yang telah dilaksanakan, sebagaimana diungkapkan oleh Catherine Lewis, bahwa “*Lesson study is an ongoing professional development practice in which teachers collaborate to plan, observe, and refine a lesson*”.⁷³

Lesson study berasal dari Jepang dan berkembang di Indonesia melalui IMSTEP (Indonesia Mathematics & Science Teacher Education Project) UPI, UNY, dan UM sejak tahun 2001 dan program SISTTEMS (*Strengthening In-Service Teacher Training of Mathematics and Science Education at Junior High Secondary Level*) di Sumedang, Bantul, dan Pasuruan pada tahun 2006.

Tujuan dari *lesson study* adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran, melalui pengamatan yang mendalam terhadap aktifitas belajar siswa dalam suatu proses pembelajaran. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Catherine Lewis bahwa “*Lesson study provides an ongoing method to improve instruction based on careful observation of students and their work*”.⁷⁴ Peningkatan kualitas pembelajaran mutlak dilakukan oleh guru, karena guru dituntut untuk memahami masalah-

of *Educational Policy* 12(5), (1997): h. 313-331. Online pada <http://lessonresearch.net/planned.html>. [diakses pada tanggal 2 desember 2015].

⁷² S. Hendayana, *LESSON STUDY: Suatu Strategi untuk Meningkatkan Keprofesionalan Pendidik (Pengalaman IMSTEP-JICA)*, (Bandung: UPI PRESS, 2006), h. 6.

⁷³ Catherine Lewis dan Tsuchida.I, *Op. Cit.*, h. 11.

⁷⁴ *Ibid.*, h. 12.



masalah yang dihadapi siswa dan mencari solusi untuk mengatasi masalah tersebut.

Lesson study bukan metode atau strategi pembelajaran, tetapi kegiatan *lesson study* dapat menerapkan berbagai metode/strategi/model pembelajaran yang telah dikembangkan dalam kegiatan *lesson study* sesuai dengan situasi, kondisi, dan permasalahan yang dihadapi guru.⁷⁵ Melalui kegiatan *lesson study* diharapkan dapat dikembangkan pembelajaran yang dapat mendorong peserta didik agar belajar secara aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan melalui kegiatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik melalui *hands-on* and *mind-on activity* selama pembelajaran berlangsung. Pembelajaran diusahakan dapat menyentuh permasalahan yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari peserta didik. Dan perencanaan pembelajaran tersebut mencoba mengembangkan media pembelajaran yang berbasis *local materials*. *Lesson Study* merupakan suatu model (pola) pembinaan profesi pendidik melalui pengakajian (telaah) pembelajaran secara kolaboratif dan berkelanjutan berlandaskan prinsip-prinsip kolegialitas dan *mutual learning* untuk membangun komunitas belajar.⁷⁶

Lesson Study merupakan salah satu upaya pembinaan untuk meningkatkan proses pembelajaran yang dilakukan oleh sekelompok guru secara kolaboratif dan berkesinambungan, dalam merencanakan, melaksanakan, mengobservasi dan melaporkan hasil pembelajaran. *Lesson Study* merupakan kegiatan yang dapat mendorong terbentuknya sebuah komunitas belajar

⁷⁵ S. Hendayana, *Op. Cit.*, h. 10.

⁷⁶ Catherine C. Lewis, *Lesson Study: A Handbook of Teacher-Led Instructional Change*, Philadelphia, PA: Research for Better Schools, Inc., 2002, h. 1-2. Penjelasan secara rinci lihat Sumar Hendayana, dkk., *Lesson Study, (Suatu Strategi untuk Meningkatkan Keprofesionalan Pendidik - Pengalaman IMSTEP-JICA)*, (Bandung: UPI Press, 2007), h. 11-18. Bandingkan juga dengan Istamar Syamsuri, dkk., *Lesson Study: Studi Pembelajaran*, (Malang: FPMIPA UM Press, 2008), h.53-62 dan Herawati Susilo, dkk., *Lesson Study Berbasis Sekolah*, (Malang: Bayu Media Publishing, 2009), h. 22-29.



(*learning society*) yang secara konsisten dan sistematis melakukan perbaikan diri, baik pada tataran individual maupun manajerial.⁷⁷

Lesson Study yang dalam bahasa Jepang disebut *Jugyokenkyu* adalah bentuk kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru/ sekelompok guru yang bekerja sama dengan orang lain (dosen, guru mata pelajaran yang sama/ guru satu tingkat kelas yang sama, atau guru lainnya),⁷⁸ merancang kegiatan untuk meningkatkan mutu belajar siswa dari pembelajaran yang dilakukan oleh salah seorang guru dari perencanaan pembelajaran yang dirancang bersama/sendiri, kemudian diobservasi oleh teman guru yang lain dan setelah itu mereka melakukan refleksi bersama atas hasil pengamatan yang baru saja dilakukan. Refleksi bersama merupakan diskusi oleh para pengamat dan guru pengajar untuk menyempurnakan proses pembelajaran dimana titik berat pembahasan pada bagaimana siswa belajar, kapan siswa belajar, kapan siswa mulai bosan mendapatkan pengetahuan, kapan siswa mampu menjelaskan kepada temannya dan kapan siswa mampu mengajarkan kepada seluruh kelas.

2. Manfaat *Lesson Study*

Sebuah model pembinaan profesi guru haruslah memberikan manfaat yang besar terhadap peningkatan kompetensi profesional guru. Sama seperti *lesson study*, banyak manfaat yang didapatkan dari pelaksanaan *lesson study*. *Lesson study* yang merupakan sebuah kerja kolaboratif antar guru diharapkan memberikan sumbangan yang besar terhadap peningkatan mutu pendidikan dalam hal ini peningkatan mutu profesional guru. Dengan demikian manfaat dari pelaksanaan *lesson study* tersebut dapat dijadikan acuan bagi peningkatan profesionalisme guru.

⁷⁷ Akhmad Sudrajat, 2008, *Lesson Study untuk Meningkatkan Proses dan Hasil Pembelajaran*, dalam <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>. [Diakses pada tanggal 27 Desember 2015].

⁷⁸ *Ibid.*



Adapun manfaat *lesson study* adalah:

- a) Meningkatkan pengetahuan guru tentang materi ajar dan pembelajarannya.
- b) Meningkatkan pengetahuan guru tentang cara mengobservasi aktifitas belajar siswa.
- c) Menguatnya hubungan kolegalitas baik antar guru maupun dengan observer lain selain guru.
- d) Menguatnya hubungan antara pelaksanaan pembelajaran sehari-hari dengan tujuan pembelajaran jangka panjang.
- e) Meningkatkan motivasi guru untuk senantiasa berkembang.
- f) Meningkatkan kualitas rencana pembelajaran termasuk komponen-komponennya seperti bahan ajar, *teaching materials (hands on)* dan strategi pembelajaran.⁷⁹

Selanjutnya Wang Iverson dan Yoshida (dalam Sukirman)⁸⁰ menyebutkan bahwa manfaat dari *lesson study* sebagai berikut:

- a) Mengurangi keterasingan guru (dari komunitasnya).
- b) Membantu guru untuk mengobservasi dan mengkritisi pembelajarannya.
- c) Memperdalam pemahaman guru tentang materi pelajaran, cakupan dan urutan materi dalam kurikulum.
- d) Membantu guru memfokuskan bantuannya pada seluruh aktivitas belajar siswa.
- e) Menciptakan terjadinya pertukaran pengetahuan tentang pemahaman berpikir dan belajar siswa.
- f) Meningkatkan kolaborasi pada sesama guru.

Catherine Lewis (dalam Ita Masitoh)⁸¹ menyatakan bahwa *Lesson Study* dipilih dan diimplementasikan karena beberapa

⁷⁹ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 394.

⁸⁰ Sukirman, *Peningkatan Keprofesionalan Guru Melalui Lesson Study. Makalah disajikan dalam Pelatihan Lesson Study Bagi Guru Berprestasi dan MGMP MIPA SMP Seluruh Indonesia*, (Yogyakarta, 26 November-10 desember 2006), h. 7.

⁸¹ Ita Masitoh, "Implementasi Model Countenance-Stake pada Evaluasi Program Pendampingan Lesson Study dalam Pembelajaran



alasan. *Pertama*, *Lesson Study* merupakan suatu cara efektif yang dapat meningkatkan kualitas belajar dan mengajar di kelas. Hal ini disebabkan karena:

- a) Pengembangan *Lesson Study* dilakukan dan didasarkan pada hasil "sharing" pengetahuan profesional yang berlandaskan pada praktek dan hasil pengajaran yang dilaksanakan para guru.
- b) Penekanan mendasar *Lesson Study* adalah para siswa yang memiliki kualitas belajar.
- c) Tujuan pembelajaran dijadikan fokus dan titik perhatian utama dalam pembelajaran dikelas.
- d) Berdasarkan pengalaman nyata di kelas, *Lesson Study* mampu menjadi landasan bagi pengembangan pembelajaran.
- e) *Lesson study* akan menempatkan peran para guru sebagai peneliti pembelajaran.

Kedua, *lesson study* yang didesain dengan baik akan menjadikan guru yang profesional dan inovatif. Sebagaimana diungkapkan Catherine Lewis, bahwa:

"Seven key pathways to improvement that underlie successful lesson study: increased knowledge of subject matter, increased knowledge of instruction, increased ability to observe students, stronger collegial networks, stronger connection of daily practice to longterm goals, stronger motivation and sense of efficacy, and improved quality of available lesson plans".⁸²

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan melaksanakan *Lesson Study* para guru dapat:

- a) Menentukan tujuan pembelajaran (lesson) satuan (unit) pelajaran, dan mata pelajaran yang efektif.
- b) Mengkaji dan meningkatkan pelajaran yang bermanfaat bagi siswa.

Tematik Di KKG Gugus IV Citangkil", (UPI Bandung: 2010), [Disertasi tidak diterbitkan], h. 56.

⁸² Catherine Lewis, *Op. Cit.*, h. 67.



- c) Memperdalam pengetahuan tentang mata pelajaran yang disajikan para guru.
- d) Menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai para siswa
- e) Menentukan pembelajaran secara kolaboratif
- f) Mengkaji secara teliti belajar dan perilaku siswa
- g) Mengembangkan pengetahuan pembelajaran yang dapat diandalkan
- h) Melakukan refleksi terhadap pengajaran yang dilaksanakannya berdasarkan pandangan siswa dan koleganya

Untuk dapat memulai kegiatan *lesson study*, maka diperlukan perubahan dari dalam diri guru sehingga memiliki sikap sebagai berikut, yakni:

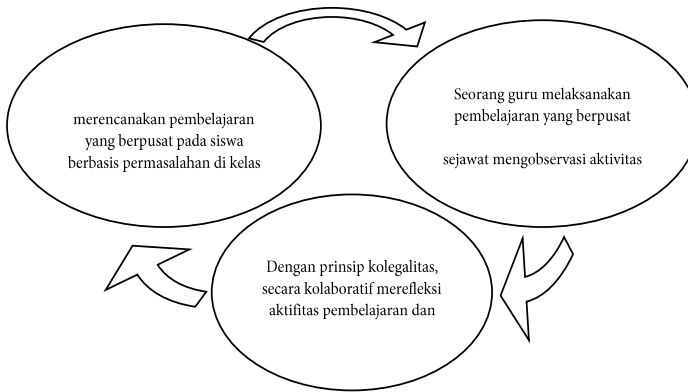
- a) Semangat introspeksi terhadap apa yang sudah dilakukan selama ini terhadap proses pembelajaran.
- b) Keberanian membuka diri untuk dapat menerima saran dari orang lain untuk peningkatan kualitas diri.
- c) Keberanian untuk mengakui kesalahan diri sendiri.
- d) Keberanian mengakui dan memakai ide orang lain yang baik.
- e) Keberanian memberikan masukan yang jujur dan penuh penghormatan.

3. Tahapan Pelaksanaan *Lesson Study*

Lesson study dilaksanakan dalam tiga tahapan, yaitu *PLAN* (merencanakan), *DO* (melaksanakan), dan *SEE* (merefleksi) yang berkelanjutan dan tak pernah berakhir (*continuous improvement*).⁸³ Siklus kegiatan *lesson study* diperlihatkan pada gambar berikut:

Penjelasan dari siklus kegiatan *Lesson Study* adalah sebagai berikut:

⁸³ Herawati Susilo, dkk., *Lesson Study Berbasis Sekolah*, (Malang: Bayu Media Publishing, 2009), h. 22-29.



Gambar 2.3
Siklus Kegiatan Lesson Study

a. *Plan*

Tahapan pelaksanaan *Lesson Study* dimulai dari tahap perencanaan (*plan*), yang bertujuan untuk merancang pembelajaran yang dapat mendorong peserta didik, dapat belajar dalam suasana menyenangkan, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai secara efektif, melalui aktivitas belajar secara aktif dan kreatif.⁸⁴ Dalam kegiatan ini, beberapa orang guru berkolaborasi menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sehingga ide-ide yang berkembang lebih kaya.

Pada tahap *plan* ini, diawali dengan menganalisis permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran. Permasalahan dapat berupa materi bidang studi atau cara penyampaian materi. Permasalahan dapat juga menyangkut aspek paedagogik tentang metode pembelajaran yang tepat, agar pembelajaran berjalan efektif dan efisien, atau permasalahan mengenai fasilitas belajar, yakni bagaimana mensiasati kekurangan fasilitas pembelajaran.⁸⁵ Selanjutnya guru bersama-sama mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi dan dituangkan dalam rencana pembelajaran atau *lesson plan*, *teaching material* (berupa media

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ Ita Masitoh, *Op.Cit.*, h. 43.



pembelajaran dan lembar kerja peserta didik), serta metode evaluasi. Pertemuan-pertemuan yang sering dilakukan oleh para guru dalam rangka menyusun rencana pembelajaran menyebabkan terbentuknya kolegalitas atau kemitraan antara guru yang satu dengan yang lain, sehingga tidak berlaku hukum senioritas antar teman sejawat. Para guru dapat berbagi pengalaman dan saling belajar, sehingga melalui kegiatan ini diharapkan terbentuk situasi *mutual learning*, yaitu situasi dimana komunitas tersebut dapat saling belajar.

Pada prinsipnya, rencana pembelajaran yang disusun dalam *lesson study* sama dengan rencana pembelajaran harian guru sebelum mengajar. Namun karena *lesson study* merupakan sebuah inovasi, maka rencana pembelajaran dan perangkat pembelajaran dalam *lesson study* juga harus bersifat inovatif dibandingkan dengan rencana pembelajaran harian. Setelah rencana pembelajaran tersusun, maka akan lebih baik jika diuji cobakan terlebih dahulu melalui sebuah *micro teaching*, sebelum diimplementasikan dalam kelas sesungguhnya. Hal ini bertujuan untuk menambah atau menyempurnakan dan memantapkan beberapa hal sebelum tahap pelaksanaan sesungguhnya.

b. Do

Langkah kedua dalam *lesson study* adalah pelaksanaan, yakni melaksanakan pembelajaran sesuai rencana yang telah dirumuskan bersama di dalam kelas sesungguhnya (*real teaching*). Langkah ini bertujuan untuk menguji coba model pembelajaran atau solusi permasalahan yang telah dirancang. Dalam kegiatan ini, salah seorang guru ditunjuk dan bertindak sebagai guru model, sementara guru yang lain bertindak sebagai pengamat pembelajaran (*observer*).⁸⁶ Kepala sekolah dapat pula terlibat dalam kegiatan ini sebagai pemandu kegiatan dan pengamat pembelajaran. Fokus pengamatan dalam *lesson study* ditujukan pada kegiatan peserta didik, yakni interaksi para peserta didik,

⁸⁶ Herawati Susilo, *Op. Cit.*, h. 28.



peserta didik-bahan ajar, peserta didik-guru, dan peserta didik dengan lingkungan yang terkait. Para pengamat dapat melakukan rekaman pelaksanaan pembelajaran melalui video camera atau foto digital untuk keperluan dokumentasi dan bahan studi lebih lanjut. Keberadaan pengamat dalam ruang kelas, selain bertugas mengumpulkan informasi, juga dimaksudkan untuk belajar dari pembelajaran yang sedang berlangsung dan bukan semata-mata untuk mengevaluasi guru model yang tampil.

Pemahaman tentang perilaku peserta didik dalam proses pembelajaran merupakan hal yang sangat penting bagi guru. Jika seorang guru melalui observasinya mampu mengidentifikasi dengan baik tingkat pemahaman yang berhasil dicapai peserta didik, kesulitan yang mereka hadapi, serta potensi individual atau kelompok yang ditunjukkan selama proses pembelajaran terjadi, maka guru tersebut kemungkinan besar akan mampu mengembangkan intervensi yang lebih tepat sesuai dengan kebutuhan serta tingkat kemampuan berfikir peserta didik. Dengan demikian, kegiatan observasi yang dilakukan selama proses pembelajaran memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan tersebut.

Pada saat mengajar, mungkin seorang guru tidak sempat meneliti dan mencatat setiap perilaku belajar peserta didik secara mendalam. Akan tetapi sebagai observer, seorang guru dapat mempelajari secara teliti dan mendalam bagaimana seorang peserta didik mengalami kesulitan untuk memulai tugas yang diberikan. Bagaimana seorang peserta didik mengalami kesulitan mengemukakan pendapat atau ideanya, bagaimana berinteraksi dan berkomunikasi dalam kelompok, bagaimana peran seorang peserta didik dalam diskusi kelompok, bagaimana sebuah kelompok tidak mampu mengembangkan interaksi yang konstruktif, bagaimana terjadinya sharing antar peserta didik dalam kelompok atau antar kelompok, dan masih banyak lagi perilaku lainnya yang dapat diungkap melalui kegiatan observasi.



Kemampuan mengidentifikasi serta memahami perilaku belajar peserta didik yang diperoleh melalui pengalaman mengobservasi pada gilirannya akan berkontribusi pada kemampuan mengembangkan strategi pembelajaran secara lebih baik. Dengan demikian peningkatan kemampuan mengajar melalui *lesson study* tidak hanya terjadi pada guru yang menjadi model, akan tetapi juga bagi guru yang menjadi observer.⁸⁷

Agar proses observasi dalam pembelajaran dari suatu *lesson study* dapat berjalan dengan baik, maka ada beberapa hal yang harus dipersiapkan baik oleh guru maupun observer sebelum proses pembelajaran dimulai. Sebelum proses pembelajaran berlangsung, guru dapat memberikan gambaran secara umum mengenai apa yang akan terjadi di kelas, yakni meliputi informasi tentang rencana pembelajaran, tujuan, keterkaitan materi ajar dengan materi sebelumnya, kedudukan materi ajar dalam kurikulum, dan kemungkinan respon peserta didik.⁸⁸ Selain itu, observer juga perlu diberikan informasi mengenai lembar kerja peserta didik serta peta posisi tempat duduk yang menggambarkan setting kelas yang digunakan. Akan lebih baik lagi jika peta posisi tempat duduk tersebut dilengkapi dengan nama-nama peserta didik secara lengkap.

Dengan memiliki gambaran yang lengkap tentang pembelajaran yang akan dilakukan, maka seorang observer dapat menetapkan apa yang akan dilakukan di kelas pada saat melakukan pengamatan. Misalnya memfokuskan perhatian pada peserta didik tertentu dengan alasan tingkat kemampuannya yang sangat berbeda dibandingkan dengan peserta didik lain, atau ada hal khusus yang penting untuk diamati. Observer lain mungkin akan tertarik dengan cara berinteraksi peserta didik dengan teman dalam kelompok, cara mengemukakan pendapat atau idea baik dalam diskusi kelompok maupun dalam diskusi kelas, atau cara mengajukan argumentasi atas solusi masalah yang diberikan.

⁸⁷ *Ibid.*, h.30.

⁸⁸ Ita Masitoh, *Op.Cit.*, h. 43.



Jadi fokus observasi pada pelaksanaan *lesson study* akan sangat beragam tergantung pada minat serta tujuannya masing-masing. Semakin beragam target yang menjadi focus observasi, maka semakin lengkaplah informasi yang bisa digali, dianalisis, dan diungkapkan pada saat dilakukan refleksi.

Jika akan dilakukan video shooting, maka tentukan siapa yang akan melakukan, dan harus dipilih tempat yang strategis untuk melakukan pengambilan gambar yang meliputi aktivitas peserta didik dan guru, dan pastikan bahwa rekaman video yang dibuat menggambarkan seluruh pembelajaran secara utuh. Rekaman video ini sangat penting sebagai bagian dari dokumentasi yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk melakukan diskusi pengembangan *lesson study* atau diskusi masalah-masalah pembelajaran secara umum.

Untuk mengatasi kemungkinan banyaknya observer yang datang, sebaiknya kelas ditata sedemikian sehingga mobilitas peserta didik, guru, dan observer dapat berlangsung secara nyaman dan mudah. Pada saat melakukan observasi, disarankan untuk melakukan beberapa hal berikut:⁸⁹

1. membuat catatan tentang komentar atau diskusi yang dilakukan peserta didik serta jangan lupa menuliskan nama atau posisi tempat duduk peserta didik.
2. membuat catatan tentang situasi dimana peserta didik melakukan kerja sama atau memilih untuk tidak melakukan kerja sama.
3. mencari contoh-contoh bagaimana terjadinya proses konstruksi pemahaman melalui diskusi dan aktivitas belajar yang dilakukan peserta didik.

⁸⁹ LP. Ario Nugroho dan Sumar Hendayana, "Penerapan Lesson Study Berbasis Sekolah Untuk Melaksanakan Supervisi Akademik Pembelajaran Fisika di SMA", *Jurnal Penelitian dan Pembelajaran Fisika (JP2F)*, Volume 2 Nomor 1 April 2011, Tersedia :<http://e-jurnal.upgrismg.ac.id/index.php/JP2F/article/view/124>. [diakses tanggal 2 februari 2016].



4. melakukan pencatatan tentang variasi metode penyelesaian masalah dari peserta didik secara individual atau kelompok peserta didik, termasuk strategi penyelesaian yang salah.

Selain membuat catatan tentang beberapa hal yang penting mengenai aktivitas belajar peserta didik, seorang observer selama melakukan pengamatan perlu mempertimbangkan atau berpedoman pada sejumlah pertanyaan berikut:⁹⁰

1. Apakah tujuan pembelajaran sudah jelas? Apakah aktivitas yang dikembangkan berkontribusi secara efektif pada pencapaian tujuan tersebut?
2. Apakah langkah-langkah pembelajaran yang dikembangkan berkaitan satu dengan yang lain, dan apakah hal tersebut mendukung pemahaman peserta didik tentang konsep yang dipelajari?
3. Apakah *hand-on* atau *teaching material* yang digunakan mendukung pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan?
4. Apakah diskusi kelas yang dilakukan membantu pemahaman peserta didik tentang konsep yang dipelajari?
5. Apakah materi yang dikembangkan guru sesuai dengan tingkat kemampuan peserta didik?
6. Apakah peserta didik menggunakan pengetahuan awalnya atau pengetahuan sebelumnya untuk memahami konsep baru yang dipelajari?
7. Apakah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan guru dapat mendorong dan memfasilitasi cara berfikir peserta didik?
8. Apakah gagasan peserta didik dihargai dan dikaitkan dengan materi yang sedang dipelajari?
9. Apakah kesimpulan akhir yang diajukan didasarkan pada pendapat peserta didik?
10. Apakah kesimpulan yang diajukan sesuai dengan tujuan pembelajaran?

⁹⁰ *Ibid.*



11. Bagaimana guru memberikan penguatan capaian hasil belajar peserta didik selama pembelajaran berlangsung?

c. See

Langkah ketiga dalam kegiatan *lesson study* adalah melakukan refleksi (*see*). Setelah pembelajaran (*tahap do*) selesai, maka selanjutnya dilaksanakan diskusi langsung antara guru model yang tampil dan pengamat yang dipandu oleh kepala sekolah atau personel yang ditunjuk untuk membahas kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan.⁹¹ Guru model mengawali diskusi dengan menyampaikan kesan-kesan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Selanjutnya pengamat diminta menyampaikan komentar dan *lesson learnt* atau hal baru yang diperoleh/dipelajari dari kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan, terutama berkenaan dengan aktifitas peserta didik selama kegiatan pembelajaran.⁹² Tentunya kritik dan saran dari para pengamat disampaikan secara bijak dan konstruktif. Sebaliknya, guru model seyogyanya dapat menerima masukan dari pengamat untuk perbaikan pembelajaran berikutnya. Berdasarkan masukan dalam diskusi ini, guru dapat merancang pembelajaran berikutnya lebih baik. Pada prinsipnya setiap orang yang terlibat dalam kegiatan *lesson study* ini harus memperoleh *lesson learnt*, yakni memperoleh sesuatu yang baru setelah mengamati pembelajaran, sehingga komunitas belajar dapat terbentuk.

Setelah tiga tahapan ini selesai, maka selanjutnya dapat dilaksanakan kegiatan berikutnya yakni *open house* atau seminar hasil *Lesson Study*. *Open house* adalah kegiatan lanjutan yang bertujuan untuk mendesiminasikan hasil atau produk inovasi yang telah dilaksanakan melalui *lesson study*. Peserta yang hadir dalam seminar hasil *lesson study* diharapkan lebih banyak sehingga memerlukan pengorganisasian yang cermat agar hasilnya dapat dideseminasikan secara efektif

⁹¹ *Ibid.*

⁹² Ita Masitoh, *Op.Cit.*, h. 45.



D. SPIRITUAL QUOTIENT (SQ)

1. Pengertian *Spiritual Quotient*

Sebelum menelaah tentang pengertian *Spiritual Quotient* atau kecerdasan spiritual menurut beberapa ahli, penulis terlebih dahulu memaparkan makna *spirit* secara bahasa.

Dalam kamus bahasa yang berjudul *Salim's Ninth Collegiate English-Indonesian Dictionary*,⁹³ kata "*spirit*" dicari arti etimologisnya. Ada sepuluh arti bila *spirit* diperlakukan sebagai kata benda (*noun*). Lalu bila *spirit* diperlakukan sebagai kata kerja (*verb*) atau kata sifat (*adjective*) ada beberapa arti pula mengenainya.

Dari kesepuluh arti itu, dipersempit menjadi tiga macam arti saja, yaitu yang berkaitan dengan "moral", "semangat", dan "sukma". Apa yang akan terjadi setelah dipilih arti *spirit* seperti ini? Banyak sekali tindakan yang dapat diperbuat bila mendengar kata *spirit* atau, kata bentukannya, *spiritual*. Kata "spiritual" sendiri dapat dimaknai sebagai "hal-hal yang bersifat *spirit* atau berkenaan dengan *spirit*". Dari sini, dapat diartikan "spiritual" sebagai suatu hal yang berkaitan dengan kemampuan dalam membangkitkan "semangat", misalnya. Atau bagaimana seseorang benar-benar memperhatikan "jiwa" atau "sukma" dalam menyelenggarakan kehidupan di bumi. Atau, yang lain, apakah perilakunya merujuk ke sebuah tatanan "moral" yang benar-benar luhur dan agung?.⁹⁴

Dalam buku terbarunya, SC, *Spiritual Capital*, Zohar dan Marshall mengatakan bahwa spiritual berasal dari bahasa latin yakni "*spiritus*" yang berarti prinsip yang memfasilitasi suatu organisme, bisa juga dari bahasa latin "*sapientia*" (*sophia* dalam

⁹³ Peter Salim, *Salim's Ninth Collegiate English-Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 2000), h. 1423.

⁹⁴ Mimi Doe dan Marsha Walch, *10 Prinsip Spiritual Parenting: Bagaimana Menumbuhkan dan Merawat Sukma Anak-anak Anda*, (Bandung: Kaifa, 2001), h. 5.



bahasa Yunani) yang berarti 'kearifan'—kecerdasan kearifan (*wisdom intelligence*)⁹⁵.

Untuk lebih memfokuskan pembahasan tentang kecerdasan spiritual (SQ), penulis akan memaparkan beberapa definisi *Spiritual Quotient* (SQ) menurut para ahli.

Menurut Zohar dan Marshall, kecerdasan spiritual (SQ) adalah "kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau *value*, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain".⁹⁶

Marsha Sinetar, yang terkenal luas sebagai pendidik, penasihat, pengusaha, dan penulis buku-buku *bestseller*, menafsirkan kecerdasan spiritual sebagai pemikiran yang terilhami. "Kecerdasan yang diilhami oleh dorongan dan efektivitas, keberadaan atau hidup keilahian yang mempersatukan kita sebagai bagian-bagiannya."⁹⁷ Kata Sinetar, kecerdasan spiritual adalah cahaya, ciuman kehidupan yang membangunkan keindahan tidur kita. Kecerdasan spiritual membangunkan orang-orang dari segala usia, dalam segala situasi.⁹⁸

Kecerdasan spiritual melibatkan kemampuan menghidupkan kebenaran yang paling dalam. Itu berarti mewujudkan hal yang terbaik, utuh, dan paling manusiawi dalam batin. Gagasan, energi, nilai, visi, dorongan, dan arah panggilan hidup, mengalir dari dalam, dari suatu keadaan kesadaran yang hidup bersama cinta.

⁹⁵ Danah Zohar dan Ian Marshall, *Spiritual Capital: Memberdayakan SC di Dunia Bisnis*, Penerjemah: Helmi Mustofa, (Bandung: Mizan, 2005), h. 115.

⁹⁶ Danah Zohar dan Ian Marshall, *Op.Cit.*, h. 4.

⁹⁷ Marsha Sinetar, *Spiritual Intelligence Kecerdasan Spiritual*, Alih bahasa: Soesanto Boedidarmo, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2001), h. 12-13.

⁹⁸ *Ibid.*, h. 49.



Sementara Agus Nggermanto mengutip pendapat Khalil Khavari:

*Kecerdasan Spiritual adalah fakultas dari dimensi non-material kita—ruh manusia. Inilah intan yang belum terasah yang kita semua memilikinya. Kita harus mengenalinya seperti apa adanya, menggosoknya sehingga mengkilap dengan tekad yang besar dan menggunakannya untuk memperoleh kebahagiaan abadi. Seperti dua bentuk kecerdasan lainnya, Kecerdasan Spiritual dapat ditingkatkan dan diturunkan. Akan tetapi, kemampuannya untuk ditingkatkan tampaknya tidak terbatas.*⁹⁹

Toto Tasmara, dalam bukunya *Kecerdasan Ruhaniah (Transcendental Intelligence)* mengatakan bahwa kecerdasan spiritual adalah "kemampuan seseorang untuk mendengarkan hati nuraninya, baik buruk dan rasa moral dalam caranya menempatkan diri dalam pergaulan."¹⁰⁰

Menurut Ary Ginanjar Agustian dalam buku *best seller*-nya *ESQ*, menyebutkan, bahwa *SQ* adalah "kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya (hanif), dan memiliki pola pemikiran tauhidi (integralistik), serta berprinsip "hanya karena Allah".¹⁰¹

Dari berbagai definisi *Spiritual Quotient* diatas, dapat diambil benang merah bahwa *Spiritual Quotient* atau kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang sudah ada dalam setiap manusia sejak lahir yang membuat manusia menjalani hidup ini dengan penuh makna, selalu mendengarkan suara hati nuraninya, tak pernah merasa sia-sia, semua yang dijalannya selalu bernilai. Jadi,

⁹⁹ Agus Nggermanto, *Quantum Quotient (Kecerdasan Quantum): Cara Cepat Melejitkan IQ, EQ, dan SQ Secara Harmonis*, (Bandung: Penerbit Nuansa, 2001), h. 143.

¹⁰⁰ Toto Tasmara, *Kecerdasan Ruhaniah (Transcendental Intelligence)*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), h. 23.

¹⁰¹ Ary Ginanjar Agustian, *ESQ:Emosional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*,(Jakarta: Penerbit Arga, 2001), h. 57.



SQ dapat membantu seseorang untuk membangun dirinya secara utuh. Semua yang dijalannya tidak hanya berdasarkan proses berfikir rasio saja tapi juga menggunakan hati nurani. Karena hati nurani adalah pusat kecerdasan spiritual. Dalam konteks itulah, hati menjadi elemen penting dalam kecerdasan spiritual. Bahkan, puncak kecerdasan spiritual justru terletak pada suara hati nurani. Inilah suara yang relatif jernih dalam hiruk-pikuk kehidupan kita, yang tak bisa ditipu oleh siapapun, termasuk diri kita sendiri. Kebenaran sejati, sebenarnya lebih terletak pada suara hati nurani, yang menjadi puncak sejati kecerdasan spiritual (SQ). Karenanya, kecerdasan spiritual (SQ) menyingkap kebenaran sejati yang lebih sering tersembunyi di tengah adegan-adegan hidup yang serba palsu dan menipu.

2. Bukti Ilmiah *Spiritual Quotient*

Banyak bukti ilmiah mengenai SQ sebenarnya ada dalam telaah-telaah neurology diantaranya oleh neurolog Vilyanur Ramachadran, psikologi oleh neuropsikolog Michael Persinger, dan antropologi oleh antropolog dari Harvard Terrance Deacon tentang kecerdasan manusia, pemikirannya, dan proses-proses linguistik. Para ilmuan telah melakukan penelitian dasar yang mengungkapkan adanya pondasi-pondasi saraf bagi SQ di dalam otak. Para ahli otak menemukan bahwa kecerdasan spiritual itu berakar kuat dalam otak manusia. Itu artinya, otak bukan saja berpotensi pada kekuatan rasional dan emosional sebagaimana dikonsepkan oleh William Stern, seorang ahli yang mengungkapkan tentang IQ dan Daniel Goleman, yang mengungkapkan tentang EQ, melainkan juga termaktub potensi spiritual dalam dirinya, tepatnya, di dalam otaknya.

Setidaknya ada empat bukti penelitian yang memperkuat dugaan adanya potensi spiritual dalam otak manusia yang dikemukakan oleh Zohar dan Marshall¹⁰²:

¹⁰² Danah Zohar dan Ian Marshall, *Op.Cit.*, h. 10-11.



Pertama, penelitian oleh neuropsikolog Michael Persinger di awal tahun 1990-an, dan adalah penelitian yang lebih baru pada 1997 oleh neurolog V.S. Ramachandran bersama timnya di Universitas California mengenai adanya “titik Tuhan” (*God Spot*) dalam otak manusia. Pusat spiritual yang terpasang ini terletak di antara hubungan saraf dalam cuping-cuping temporal otak. Melalui pengamatan terhadap otak dengan topografi emisi positron, area-area saraf tersebut akan bersinar manakala subjek penelitian diarahkan untuk mendiskusikan topik spiritual atau agama. Reaksinya berbeda-beda sesuai dengan budaya masing-masing, yaitu orang-orang Barat menanggapi penyebutan “Tuhan”, orang Buddha dan masyarakat lainnya menanggapi apa yang bermakna bagi mereka. Aktivitas cuping temporal tersebut selama beberapa tahun telah dikaitkan dengan penampakan-penampakan mistis para penderita epilepsi dan pengguna obat LSD. Penelitian Ramachandran adalah penelitian yang pertama kali menunjukkan bahwa cuping itu juga aktif pada orang normal. “titik Tuhan” tidak membuktikan adanya Tuhan, tetapi menunjukkan bahwa otak telah berkembang untuk menanyakan “pertanyaan-pertanyaan pokok”, untuk memiliki dan menggunakan kepekaan terhadap makna dan nilai yang lebih luas.¹⁰³

Kedua, penelitian neurology di Austria oleh Wolf Singer pada tahun 1990-an tentang “problem ikatan” membuktikan adanya proses saraf dalam otak yang dicurahkan untuk menyatukan dan memberikan makna pada pengalaman—semacam proses saraf yang benar-benar “mengikat” pengalaman. Sebelum adanya penelitian Singer tentang penyatuan dan keharmonisan osilasi saraf di seluruh otak, para neurolog dan ilmuwan kognitif hanya mengakui dua bentuk organisasi saraf otak.¹⁰⁴

Salah satu bentuk tersebut, yaitu hubungan saraf serial, adalah dasar *IQ*. Dalam bentuk kedua, yaitu organisasi jaringan saraf, ikatan-ikatan sekitar seratus ribu neuron dihubungkan

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ *Ibid.*



dalam bentuk yang tidak beraturan dengan ikatan-ikatan lain yang sangat banyak. Jaringan-jaringan saraf tersebut adalah dasar bagi EQ. Penelitian Singer tentang osilasi saraf penyatu menawarkan isyarat pertama mengenai pemikiran jenis ketiga, yaitu pemikiran yang menyatu dan model kecerdasan ketiga, SQ, yang dapat menjawab pertanyaan mengenai makna.

Ketiga, sebagai pengembangan dari penelitian Singer, penelitian Rodolfo Llinas pada pertengahan tahun 1990-an tentang kesadaran saat terjaga dan saat tidur serta ikatan peristiwa-peristiwa kognitif dalam otak telah dapat ditingkatkan dengan teknologi MEG (*magneto-encephalographic*) baru yang memungkinkan diadakannya penelitian menyeluruh atas bidang-bidang listrik otak yang berosilasi dan bidang-bidang magnetik yang dikaitkan dengannya.¹⁰⁵

Gelombang atau osilasi 40 Hz terjadi ketika otak—tanpa pengaruh rangsangan indriawi sama sekali—bereaksi secara seragam. Reaksi itu dapat terjadi karena ada hubungan langsung antara *talamus* dan kulit otak yang tidak dipicu oleh rangsangan indra. Artinya, hubungan talamus dan kulit otak berlangsung secara intrinsik di antara mereka sendiri. Rangkaian itu dapat terjadi tanpa informasi-informasi empiris. Hubungan intrinsik ini, menurut Zohar, adalah basis dari kesadaran manusia.¹⁰⁶

Keempat, neurolog dan antropolog biologi Harvard, Terrance Deacon, baru-baru ini menerbitkan penelitian baru tentang asal-usul bahasa manusia (*The Symbolic Species*, 1997). Deacon membuktikan bahwa bahasa adalah sesuatu yang unik pada manusia, suatu aktivitas yang pada dasarnya bersifat simbolik dan berpusat pada makna, yang berkembang bersama dengan perkembangan yang cepat dalam cuping-cuping depan otak.¹⁰⁷ Komputer atau bahkan monyet yang lebih unggul pun (dengan sedikit pengecualian yang terbatas) tidak ada yang dapat

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ *Ibid.*, h. 76.

¹⁰⁷ *Ibid.*, h. 11.



menggunakan bahasa karena mereka tidak memiliki fasilitas cuping depan otak untuk menghadapi persoalan makna. Seluruh program penelitian Deacon mengenai evolusi imajinasi simbolis dan peranannya dalam evolusi sosial dan otak mendukung kemampuan kecerdasan yang disebut SQ.

Alasan bahasa atau proses linguistik dapat dijadikan bukti SQ selain dari alasan diatas, juga karena bahasa adalah "produk" mekanisme saraf dalam otak, terutama kulit otak manusia. Bahasa memungkinkan manusia keluar dari tahap insting ke tahap refleksi dan makna. Bahasa tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga alat berpikir. Sampai disini, jelaslah kemampuan manusia untuk berbahasa menjadi bukti adanya SQ dalam otak manusia.

3. Manfaat *Spiritual Quotient*

Dukungan ilmu pengetahuan kepada SQ semakin hari semakin kuat. Hal ini dibuktikan dengan psikologi, sains, teknologi, seni, manajemen, dan kedokteran yang kini tampaknya mengarah kepada fenomena spiritual atau SQ. Buku-buku yang populer yang kini banyak diterima masyarakat mengarah kepada pusat spiritual. Sekedar contoh, *The 7 Habits of Highly-effective People*, *The 7 Habits of Highly-effective Teens*, *Tao of Physic*, *Tao of Leadership*, dan Reformasi Sufistik.

Penulis merangkum beberapa manfaat yang didapatkan dengan menerapkan SQ adalah sebagai berikut:

1. SQ telah "menyalakan" manusia untuk menjadi manusia seperti adanya sekarang dan memberi potensi untuk "menyala lagi"—untuk tumbuh dan berubah, serta menjalani lebih lanjut evolusi potensi manusiawi.
2. Untuk menjadi kreatif, luwes, berwawasan luas, atau spontan secara kreatif.
3. Untuk berhadapan dengan masalah eksistensial—yaitu saat merasa terpuruk, terjebak oleh kebiasaan, kekhawatiran, dan masalah masa lalu akibat penyakit dan



kesedihan. SQ menjadikan sadar bahwa memiliki masalah setidak-tidaknya bisa berdamai dengan masalah tersebut. SQ memberi semua rasa yang "dalam" menyangkut perjuangan hidup.

4. Pedoman saat berada pada masalah yang paling menantang. Masalah-masalah eksistensial yang paling menantang dalam hidup berada di luar yang diharapkan dan dikenal, di luar aturan-aturan yang telah diberikan, melampaui masa lalu, dan melampaui sesuatu yang dihadapi. SQ adalah hati nurani kita.
5. Untuk menjadi lebih cerdas secara spiritual dalam beragama. SQ membawa ke jantung segala sesuatu, ke kesatuan di balik perbedaan, ke potensi di balik ekspresi nyata. SQ mampu menghubungkan dengan makna dan ruh esensial di belakang semua agama besar. Seseorang yang memiliki SQ tinggi mungkin menjalankan agama tertentu, namun tidak secara picik, eksklusif, fanatik, atau prasangka.
6. Untuk menyatukan hal-hal yang bersifat intrapersonal dan interpersonal, serta menjembatani kesenjangan antara diri sendiri dan orang lain. Daniel Goleman telah menulis tentang emosi-emosi intrapersonal atau di dalam diri, dan emosi-emosi interpersonal—yaitu yang sama-sama digunakan untuk berhubungan dengan orang lain. Namun, EQ semata-mata tidak dapat membantu untuk menjembatani kesenjangan itu. SQ membuat seseorang mempunyai pemahaman tentang siapa dirinya dan apa makna segala sesuatu baginya, bagaimana semua itu memberikan suatu tempat di dalam dirinya kepada orang lain dan makna-makna mereka.
7. Untuk mencapai perkembangan diri yang lebih utuh karena setiap orang memiliki potensi untuk itu. Masing-masing membentuk suatu karakter melalui gabungan antara pengalaman dan visi, katagangan antara apa yang benar-



benar dilakukan dan hal-hal yang lebih besar dan lebih baik yang mungkin dilakukan. Pada tingkatan ego murni adalah egois, ambisius terhadap materi, serba-aku, dan sebagainya. Akan tetapi, setiap orang memiliki gambaran-gambaran transpersonal terhadap kebaikan, keindahan, kesempurnaan, kedermawanan, pengorbanan, dan lain-lain. SQ membantu tumbuh melebihi ego terdekat diri dan mencapai lapisan yang lebih dalam yang tersembunyi di dalam diri. Ia membantu seseorang menjalani hidup pada tingkatan makna yang lebih dalam.

8. Untuk berhadapan dengan masalah baik dan jahat, hidup dan mati, dan asal-usul sejati dari penderitaan dan keputusan manusia. Seseorang terlalu sering merasionalkan begitu saja masalah semacam ini, atau terhanyut secara emosional atau hancur karenanya. Agar memiliki spiritual secara utuh, terkadang harus melihat wajah neraka, mengetahui kemungkinan untuk putus asa, menderita, sakit, kehilangan, dan tetap tabah menghadapinya. Naskah Cina kuno *Tao Te Ching* mengatakan : "Jika Anda menyatu dengan rasa kehilangan, kehilangan itu itu telah dirasakan dengan ikhlas."¹⁰⁸
9. M. Quraish Shihab dalam bukunya yang berjudul *Dia Ada di Mana-mana* mengatakan bahwa kecerdasan spiritual melahirkan iman yang kukuh dan rasa kepekaan yang mendalam. Kecerdasan semacam inilah yang menegaskan wujud Allah yang dapat ditemukan di mana-mana. Kecerdasan yang melahirkan kemampuan untuk menemukan makna hidup, memperhalus budi pekerti, dan dia juga yang melahirkan *indra keenam* bagi manusia.¹⁰⁹

Dan yang paling terpenting dari manfaat SQ adalah untuk dapat memahami bahwa setiap saat, detik dan setiap desah nafas

¹⁰⁸ *Ibid.*, h.13.

¹⁰⁹ M.Quraish Shihab, *DIA Dimana-mana: "Tangan" Tuhan Dibalik Setiap Fenomena*, (Jakarta:Lentera Hati, 2004), h.136



selalu diperhatikan Allah dan tak pernah luput dari pengawasan Allah. Pada saat inilah timbul fenomena *ihsān*, yaitu ketika manusia bekerja merasa melihat Allah atau merasa dilihat Allah. Ketika merasa melihat Allah, maka seseorang akan melihat Allah Yang Maha Paripurna, tanpa sedikitpun kealpaan mengawasi setiap jenis ciptaan-Nya. Dan ketika seseorang merasa dilihat Allah Yang Maha Besar itu, maka dia akan merasa kecil, sehingga kekuatan emosi dan intelektualnya akan saling mengisi dan ini kemudian diwujudkan dengan munculnya kekuatan dahsyat berupa tindakan yang positif dengan seketika. Sehingga pada puncaknya, dengan kecerdasan spiritual seseorang akan mengenal dirinya, mengenal Allah dan selalu mendapatkan ridha-Nya. Tidak ada hal apapun yang melebihi keridhaan Allah.

4. Hal-hal yang Membelenggu *Spiritual Quotient*

Menurut Al-Qur'an, sebelum bumi dan manusia diciptakan, ruh manusia telah mengadakan perjanjian dengan Allah, Allah bertanya kepada jiwa manusia: "...Bukankah aku Tuhanmu?" lalu ruh manusia menjawab: "Ya, kami bersaksi..." (Surat Al A'rāf ayat 172). Namun, karena adanya belenggu-belenggu spiritual banyak manusia yang kemudian lalai dari fitrah tersebut.

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَى أَنْفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ قَالُوا بَلَى شَهِدْنَا أَنْ تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ ﴿١٧٢﴾

"Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman): "Bukankah Aku ini Tuhanmu?" Mereka menjawab: "Betul (Engkau Tuhan kami), kami menjadi saksi". (Kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan: "Sesungguhnya kami (bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Tuhan). (Q.S. Al-A'rāf/7: 172)¹¹⁰

¹¹⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Op.Cit.*, h. 250.



Bukti adanya perjanjian ini menurut Muhammad Abduh ialah adanya fitrah iman di dalam jiwa manusia.¹¹¹ Dan menurut N. Dryarkara, S.J. ialah adanya suara hati manusia. Suara hati itu adalah suara Tuhan yang terekam di dalam jiwa manusia.¹¹²

Karena itu bila manusia hendak berbuat tidak baik, pasti akan dilarang oleh suara hati nuraninya. Sebab Tuhan tidak mau kalau manusia berbuat tidak baik. Kalau manusia tetap mengerjakan perbuatan yang tidak baik itu maka suara hatinya akan bernasehat. Dan kalau sudah selesai pasti akan menyesal. Mac Scheler mengatakan penyesalan adalah 'tanda kembali' kepada Tuhan.¹¹³

Namun ada kalanya suara hati itu tertutup, buta. Inilah yang dikatakan tidak cerdas secara spiritual yang disebabkan terbelenggunya kecerdasan spiritual sehingga mengakibatkan kegagalan atau tidak efektif serta tidak maksimalnya suatu usaha.

Dari berbagai buku atau literatur yang mengarah pada kecerdasan spiritual baik yang memang berjudul kecerdasan spiritual atau sekedar buku-buku motivasi, ternyata ada hal yang dapat menutupi potensi seseorang sehingga membuat seseorang menjadi tidak kreatif dan inovatif. Dan hal itu jugalah yang dapat menutupi atau meng-cover suara hati spiritual, sehingga *God Spot* menjadi tidak berfungsi dengan baik. Hal itu adalah Paradigma.

Paradigma atau persepsi adalah lapisan belenggu yang menutupi *God Spot*. Persepsi tercipta karena pengaruh-pengaruh luar yang membentuk paradigma dan pikiran. Sedangkan dalam *God Spot* terdapat suara-suara hati yang bersumber dari percikan sifat-sifat ilahi. *God Spot* yang berisi bayangan sifat Tuhan itu telah *built in* dalam diri manusia. Ia merupakan kesadaran dasar manusia, yang disebut dengan proto kesadaran.

Sean Covey dalam buku *Best Seller*-nya *The 7 Habits of Highly Effective Teens* mengatakan sebagai berikut :

¹¹¹ Ary Ginanjar Agustian, *Op.Cit.*, h. 11.

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ *Ibid.*



Paradigma adalah cara kamu memandang sesuatu, pandanganmu, kerangka acuanmu, atau keyakinanmu. Mungkin sudah kamu perhatikan, bahwa paradigma kita sering kali keliru, sehingga menciptakan keterbatasan-keterbatasan. Umpamanya, mungkin kamu yakin bahwa kamu tidak memenuhi syarat untuk kuliah. Tetapi ingatlah, bahwa Ptolemy pun sama yakinnya bahwa bumi adalah pusat dari alam semesta.¹¹⁴

Paradigma seperti kaca mata. Kalau seseorang memiliki paradigma yang tidak lengkap tentang diri sendiri atau kehidupan pada umumnya, itu sama saja mengenakan kaca mata yang keliru ukurannya. Lensanya akan mempengaruhi bagaimana dia melihat segalanya. Sebagai contoh, kisah yang diceriterakan Ary Ginanjar berikut :

Ada seorang direktur sebuah perusahaan yang sedang berkeliling pabrik mengawasi dan mengontrol karyawannya yang sedang bekerja. Tiba-tiba dilihatnya seorang karyawannya yang sedang duduk sambil mengangkat kedua kakinya ke atas meja kecil. Direktur itu berdehem, berusaha memperingatkannya secara halus, bahwa tingkah lakunya itu tidak sopan. Namun nampaknya, karyawan tersebut tidak mengindahkannya. Ia mengulangi dehemnya lebih keras, "ehem...ehem!" Lagi-lagi ia tak kunjung menurunkan kakinya dari meja kecil itu. Sang direktur menjadi naik pitam. Dihampirinya sang karyawan yang dianggapnya tak sopan itu dan langsung ia tendang meja kecil yang menumpu kaki si karyawan tadi hingga terbalik. Sambil menangis menahan rasa sakit, karyawan itu berkata, "Aduh, pak... mengapa Bapak tendang meja ini? Saya sedang menunggu ambulans. Saya baru mengalami kecelakaan dan kaki saya patah..."¹¹⁵

Peristiwa itu terjadi karena suara hati spiritual untuk mengasihi dan menolong pada *God Spot*, telah terbelenggu oleh prasangka bahwa "si karyawan telah berperilaku kurang ajar". Yang disebut "belenggu" persepsi adalah ketika sang direktur melihat si karyawan yang patah kaki tadi menaikkan kaki ke meja.

¹¹⁴ Sean Covey, *The 7 Habits of Highly Effective Teens*, 7 Kebiasaan Remaja yang Sangat Efektif, Alih Bahasa: Drs. Arvin Saputra, (Jakarta: Binarupa Aksara, 2001), h. 31.

¹¹⁵ Ary Ginanjar Agustian, *Op.Cit.*, h. 140.



Secara umum belenggu yang terbentuk oleh persepsi atau paradigma terbagi menjadi tujuh jenis, hal ini dikemukakan Ginanjar dalam *ESQ*-nya:

1. Prasangka
2. Prinsip-Prinsip Hidup
3. Pengalaman
4. Kepentingan dan Prioritas
5. Sudut Pandang
6. Pembanding
7. Literatur¹¹⁶

a. Prasangka

Tindakan seseorang sangat bergantung dengan alam pikirannya masing-masing. Setiap orang diberikan kebebasan untuk memilih responnya sendiri-sendiri. Ia bertanggung jawab penuh atas sikap yang ditimbulkan dari pikirannya sendiri. Lingkungan ikut serta berperan dalam mempengaruhi cara berpikir seseorang. Apabila lingkungannya pahit maka ia pun menjadi pahit, selalu curiga, dan seringkali berprasangka negatif kepada orang lain. Allah melarang hambanya untuk berprasangka negatif kepada orang lain lewat firmanNya:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا اَجْنِبُوْا كَثِيْرًا مِّنَ الظَّنِّ اِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ اِنْمٌ ۚ وَلَا تَحْسَسُوْا وَلَا يَغْتَبَ بَۚعْضُكُمۡ بَۚعْضًا اُحِبُّ اَحَدُكُمْ اَنْ يَّأْكُلَ لَحْمَ اَخِيْهِ مِمَّا فَكَرِهْتُمُوْهُ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ تَوَّابٌ رَّحِيْمٌ ﴿١٢﴾

“Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan dari prasangka, sesungguhnya sebagian prasangka itu adalah dosa dan janganlah kamu mencari-cari kesalahan orang lain dan janganlah sebahagian kamu menggunjing sebahagian yang lain. Sukakah salah seorang di antara kamu memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima tobat lagi Maha Penyayang. (Q.S. Al Hujurât/49: 12)”¹¹⁷

¹¹⁶ *Ibid.*, h. 12.

¹¹⁷ Departemen Agama Republik Indonesia, *Op.Cit.*, h. 847.



Sebaliknya, orang yang memiliki "prinsip", akan lebih mampu melindungi pikirannya. Ia mampu memilih respon positif di tengah lingkungan paling buruk sekalipun. Ia akan tetap berpikir positif dan selalu berprasangka baik pada orang lain. Ia mendorong dan menciptakan kondisi lingkungannya untuk saling percaya, saling mendukung, bersikap terbuka dan kooperatif. Jadi, hindari selalu berprasangka buruk, upayakan berprasangka baik kepada orang lain.

b. Prinsip-Prinsip Hidup

Beberapa dekade ini banyak prinsip hidup yang menghasilkan berbagai tindakan manusia yang begitu beragam. Prinsip hidup yang dianut dan diyakini itu telah menciptakan berbagai tipe pemikiran dengan tujuannya masing-masing. Setiap orang terbentuk sesuai dengan prinsip yang dianutnya. Hasilnya bisa dianggap hebat, mengerikan, bahkan menyedihkan.

Sebagai contoh, Hitler (1889-1945)¹¹⁸ dengan prinsip rasialisnya menutupi suara hati spiritual kebersamaan dan persamaan hak. "Yang penting penampilan," merupakan prinsip yang telah berhasil membelokkan pemikiran bangsa ini menjadi bangsa yang konsumtif dan mendewakan penampilan luar, tanpa memperhatikan sisi terdalam manusia yaitu hati nurani. Generasi muda sekarang begitu bangga akan pakaian dengan merek-merek mahal dan ternama. Dan lebih parah lagi, selalu menilai seseorang dari merk yang dipakainya. Dengan kata lain, hanya menilai dari simbol dan statusnya.

Prinsip-prinsip yang tidak fitrah umumnya akan berakhir dengan kegagalan, baik kegagalan lahiriah ataupun batiniah. Dunia telah membuktikan bahwa prinsip yang tidak sesuai dengan suara hati atau mengabaikan hati nurani, hanya mengakibatkan kesengsaraan atau bahkan kehancuran. Hanya berprinsip pada

¹¹⁸ Seorang diktator Nazi Jerman, dia memulai Perang Dunia II pada tahun 1939, meninggal dengan cara bunuh diri, (*Oxford Ensiklopedi Pelajar*, Penerjemah: Edlina Hafmini Eddin, dkk., (Jakarta: PT. Widyadara, 2004), h. 115.



sesuatu yang abadi yang akan mampu membawa manusia ke arah kebahagiaan yang hakiki. Berprinsip dan berpegang pada sesuatu yang lebih labil niscaya akan menghasilkan sesuatu yang labil pula. Jadi, berprinsiplah selalu kepada Allah Yang Maha Abadi.

c. Pengalaman

Pengalaman-pengalaman hidup, kejadian-kejadian yang dialami juga sangat berperan dalam menciptakan pemikiran seseorang, sehingga membentuk suatu "paradigma" yang melekat di dalam pikirannya. Seringkali paradigma itu dijadikan sebagai suatu "kaca mata" dan sebuah tolak ukur bagi dirinya sendiri, atau untuk menilai lingkungannya. Hal ini jelas akan sangat merugikan dirinya sendiri atau bahkan orang lain. Ini akan sangat membatasi cakrawala berpikir, akibatnya ia akan melihat segala sesuatu secara sangat subyektif, ia akan menilai segalanya berdasarkan cara berpikirnya sendiri, atau melihat berdasarkan bayangan ciptaannya sendiri, bukan melihat sesuatu secara riil dan obyektif. Ia akan menjadi produk dari pikirannya. Ia akan terkungkung oleh dirinya sendiri. Kadang ia tidak menyadari sama sekali bahwa alam pikirannya itu sudah begitu terbelenggu. Bebaskan diri dari pengalaman-pengalaman yang membelenggu pikiran, berfikirilah merdeka.

d. Kepentingan dan Prioritas

Kepentingan tidak sama dengan prioritas. Kepentingan cenderung bersifat mikro (diri sendiri), sedangkan prioritas bersifat makro (*universe*) yaitu mengarahkan untuk melaksanakan hal secara tepat. Prioritas juga lebih spesifik daripada efisiensi, yaitu mengarahkan untuk melaksanakan sesuatu secara benar.¹¹⁹ Dengan demikian, prioritas menjadi sebuah hal yang esensial sekaligus menjawab permasalahan sumber-sumber yang tidak mencukupi, manusia serta materi yang sangat terbatas.

¹¹⁹ Ary Ginanjar Agustian, *Op. Cit.*, h. 27.



Prioritas bermuara dari prinsip, suara hati, kepentingan dan kebijaksanaan.

Sebuah prinsip akan melahirkan kepentingan, dan kepentingan akan menentukan prioritas apa yang akan didahulukan. Mereka yang berprinsip pada perkawanan, akan memprioritaskan sesuatu yang bisa melanggengkan persahabatan. Pada intinya, prinsip akan melahirkan prioritas. Dan orang yang bijaksana akan mengambil suatu keputusan yang mempertimbangkan semua aspek sebagai satu kesatuan tauhid atau prinsip keesaan.

Seringkali suara hati turut berbicara memberikan informasi yang maha penting dalam menentukan sebuah prioritas. Tetapi seringkali suara hati itu diabaikan oleh kepentingan dan nafsu sesaat atau kepentingan untuk memperoleh keuntungan jangka pendek, yang justru akan mengakibatkan kerugian jangka panjang.

Dengarlah suara hati, peganglah prinsip "karena Allah", berpikirlah sebelum menentukan kepentingan dan prioritas.

e. Sudut Pandang

Melihat sesuatu dari satu sudut saja dan kemudian dengan mudah mengambil suatu kesimpulan. Contohnya, adalah seorang buta yang memegang belalai gajah dan berkata dengan yakinnya, bahwa bentuk gajah adalah seperti ular. Seharusnya, untuk mengambil kesimpulan harus melihat semua sudut pandang secara bijaksana dan mendengarkan suara hati nurani.

f. Pemandangan

Yaitu membanding-bandingkan segala sesuatu dengan persepsi pribadi. Biasanya seseorang sering menilai segala sesuatu berdasarkan perbandingan pengalaman yang telah dialami sebelumnya dan bayangan yang diciptakan sendiri di alam pikirannya. Paradigma penilaian di dalam pikiran begitu mudah berubah, hanya dalam hitungan sepersekian detik saja. Bisa



dibayangkan, betapa lingkungan dengan cepatnya menciptakan dan mengubah pikiran setiap saat. Akhirnya menjadi korban hasil bentukan lingkungan. Inilah yang harus dijaga, keteguhan pikiran dan prinsip sebagai tolak ukur, bukan lingkungan.

Jadi, seharusnya memeriksa pikiran terlebih dahulu sebelum menilai segala sesuatu, jangan melihat sesuatu karena pikiran sendiri, tetapi lihatlah sesuatu karena apa adanya.

g. Literatur

Dewasa ini, banyak berbagai literatur yang dapat mempengaruhi pemikiran manusia yang membacanya. Seperti kini berbagai literatur banyak menekankan pentingnya skill pembentuk kepribadian sebagai penuntun kesuksesan, Contohnya *The Seven Habbits of Highly Effective People* oleh Steven R. Covey, *The Magic of Thinking Big* karya David J. Schwart, dan yang lainnya. Bahwa keberhasilan seseorang banyak ditentukan oleh teknik luar, seperti teknik membuat orang lain senang dengan cara memberi senyuman; orientasi pada minat orang lain; pura-pura mendengar pada saat orang lain berbicara; sering menyebut dan mengingat nama orang lain, dan masih banyak lagi. Pada prinsipnya, semuanya sebatas teori yang menyentuh permukaan yang tidak menerobos ke akarnya. Dalam arti, hanya sebatas kulit dan cenderung basa-basi. Akibatnya, menghasilkan orang yang berprinsip pada penghargaan semata. Namun pada saat dia kehilangan penghargaan itu, dia menjadi rapuh.

5. Meningkatkan *Spiritual Quotient*

Para ahli dan penulis-penulis buku kecerdasan spiritual banyak menawarkan langkah-langkah untuk meningkatkan kecerdasan spiritual. Meskipun secara sepiantas terlihat berbeda, pada dasarnya semua mengarah pada hal yang sama, yakni menjadikan hidup ini lebih bermakna, sukses dan bahagia.

Zohar dan Marshall mengemukakan tujuh langkah untuk meningkatkan kecerdasan spiritual, yakni sebagai berikut :



- Langkah 1: Seseorang harus menyadari di mana dirinya sekarang.
- Langkah 2: Merasakan dengan kuat bahwa dia ingin berubah
- Langkah 3: Merenungkan apakah pusatnya sendiri dan apakah motivasinya yang paling dalam
- Langkah 4: Menemukan dan mengatasi rintangan
- Langkah 5: Menggali banyak kemungkinan untuk melangkah maju
- Langkah 6: Menetapkan hati pada sebuah jalan
- Langkah 7: Dan akhirnya, sementara melangkah di jalan yang dipilih sendiri, harus tetap sadar bahwa masih ada jalan-jalan yang lain.¹²⁰

Untuk langkah pertama, seseorang harus menyadari dimana dirinya sekarang. Misalnya, bagaimana situasinya saat ini? Apakah konsekuensi dan reaksi yang ditimbulkannya? Apakah dirinya membahayakan dirinya sendiri atau orang lain? Langkah ini menuntut seseorang untuk menggali kesadaran diri, yang pada gilirannya menuntut menggali kebiasaan merenungkan pengalaman. Banyak orang yang tidak pernah merenung, hanya hidup dari hari ke hari, dari aktivitas ke aktivitas, dan seterusnya. SQ yang lebih tinggi berarti sampai pada kedalaman dari segala hal, memikirkan segala hal, menilai diri sendiri dan perilaku dari waktu ke waktu. Paling baik dilakukan setiap hari. Ini dapat dilakukan dengan menyisihkan beberapa saat untuk berdiam diri, berzikir setiap hari, shalat tahajud di keheningan malam tiap malam, berkumpul dengan ulama dan orang shalih, atau sekedar mengevaluasi setiap hari sebelum jatuh tertidur di malam hari.

Sedangkan langkah kedua, setelah renungan mendorong untuk merasa bahwa perilaku, hubungan, kehidupan, atau hasil kerja dapat lebih baik, maka harus ingin berubah. Ini akan menuntut memikirkan secara jujur apa yang harus ditanggung demi perubahan itu dalam bentuk energi dan pengorbanan. Apakah siap berhenti untuk bermalas-malasan, ngobrol yang tidak

¹²⁰ Danah Zohar dan Ian Marshall, *Op.Cit.*, h. 231-233.



perlu, nongkrong di jalanan? Memberikan perhatian lebih besar untuk mendengarkan diri sendiri atau orang lain? Menjalankan disiplin sehari-hari, seperti membaca buku, menelaah Al-Quran, atau sekedar membantu ibu di dapur.

Langkah ketiga, yakni merenung lebih dalam lagi. Seseorang harus mengenali diri sendiri, letak pusat, dan motivasi paling dalam. Jika akan mati minggu depan, apa yang ingin bisa dikatakan mengenai apa yang telah dicapai atau disumbangkan dalam kehidupan? Jika diberi waktu setahun lagi, apa yang akan dilakukan dengan waktu tersebut.

Sedangkan langkah keempat, seseorang harus menemukan rintangan dan berusaha untuk mengatasi rintangan itu. Apakah kemarahan, rasa bersalah, sekadar kemalasan, kebodohan atau pamanjaan diri? Kini seseorang harus membuat daftar hal yang menghambat, dan mengembangkan pemahaman tentang bagaimana dirinya dapat menyingkirkan penghalang-penghalang ini. Mungkin itu berupa tindakan sederhana, seperti kesadaran atau ketetapan hati. Akan tetapi, mungkin itu juga suatu proses yang panjang dan lambat, dan akan membutuhkan "pembimbing"—ahli terapi, sahabat, atau penasihat spiritual misalnya seorang ustadz atau buku-buku penyejuk hati. Langkah ini sering diabaikan, namun sangat penting, dan membutuhkan perhatian terus menerus.

Selanjutnya, langkah kelima, seseorang harus mencurahkan usaha mental dan spiritual untuk menggali potensinya, membiarkan bermain dalam imajinasi, menemukan tuntunan praktis yang dibutuhkan dan memutuskan kelayakan setiap tuntutan tersebut. Dia harus bertanya pada dirinya sendiri, praktek atau disiplin apa yang seharusnya diambil? Jalan apa yang seharusnya diikuti? Komitmen apa yang bermanfaat? Pada tahap ini, perlu menyadari berbagai kemungkinan untuk bergerak maju.

Dan langkah keenam, seseorang harus menetapkan hati pada satu jalan dalam kehidupan dan berusaha menuju



pusat sementara dirinya melangkah di jalan itu. Sekali lagi, merenungkan setiap hari apakah sudah berusaha sebaik-baiknya demi diri sendiri dan orang lain, apakah telah mengambil manfaat sebanyak mungkin dari setiap situasi, apakah merasa damai dan puas dengan keadaan hidup di jalan menuju pusat berarti mengubah pikiran dan aktivitas sehari-hari menjadi ibadah terus menerus, memunculkan kesucian alamiah yang ada dalam setiap situasi yang bermakna.

Akhirnya, setelah seseorang memilih dan melangkah di jalan yang dipilih, dia tetap harus sadar bahwa masih ada jalan-jalan lain dan harus tetap menghormati orang lain yang melangkah pada jalan-jalan tersebut.

Sukidi, memberikan langkah-langkah untuk mengasah SQ menjadi lebih cerdas dalam bukunya *Kecerdasan Spiritual: Mengapa SQ Lebih Penting daripada IQ dan EQ* sebagai berikut:

- a) Kenalilah diri Anda, karena orang yang sudah tidak bisa mengenal dirinya sendiri akan mengalami krisis makna hidup maupun krisis spiritual. Karenanya, mengenali diri sendiri adalah syarat pertama untuk meningkatkan SQ.
- b) Lakukan introspeksi diri, atau yang dalam istilah keagamaan dikenal sebagai upaya 'pertobatan'. Ajukan pertanyaan pada diri sendiri, "Sudahkah perjalanan hidup dan karier saya berjalan atau berada di rel yang benar?" Barangkali saat kita melakukan introspeksi, kita menemukan bahwa selama ini kita telah melakukan kesalahan, kecurangan, atau kemunafikan terhadap orang lain.
- c) Aktifkan hati secara rutin, yang dalam konteks orang beragama adalah mengingat Tuhan. Karena, Dia adalah sumber kebenaran tertinggi dan kepada Dia-lah kita kembali. Dengan mengingat Tuhan, maka hati kita menjadi damai. Hal ini membuktikan kenapa banyak orang yang mencoba mengingat Tuhan melalui cara berzikir, bertafakur, shalat tahajud di tengah malam, kontemplasi di tempat sunyi, mengikuti tasawuf, bermeditasi, dan



lain sebagainya. Aktivitas-aktivitas tersebut adalah dalam rangka manusia mengobati hatinya.

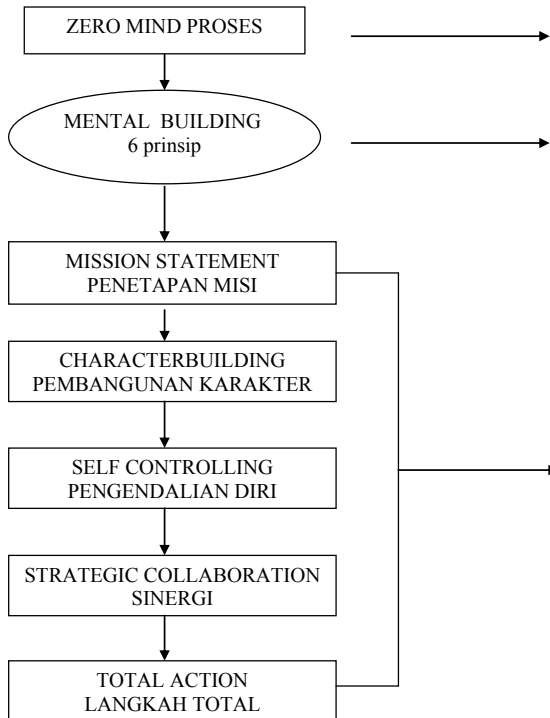
- d) Setelah mengingat Sang Khalik, kita akan menemukan keharmonisan dan ketenangan hidup. Kita tidak lagi menjadi manusia yang rakus akan materi, tapi dapat merasakan kepuasan tertinggi berupa kedamaian dalam hati dan jiwa, hingga kita mencapai keseimbangan dalam hidup dan merasakan kebahagiaan spiritual.¹²¹

Yang lebih menarik menurut penulis adalah langkah-langkah yang diberikan oleh Ary Ginanjar Agustian dalam buku-buku *best seller*-nya yang kesemuanya membicarakan tentang ESQ (*Emosional Spiritual Quotient*) diungkapkan secara ilmiah dan islami namun juga sangat menarik untuk disimak, apalagi dalam buku edisi terbarunya tentang ESQ, disebutkan untuk meningkatkan ESQ, seseorang harus melakukan 1 Ihsân, 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam, beliau menyebutnya "*THE ESQ WAY 165*". Bahwasanya ihsân, Rukun Iman dan Rukun Islam bukan hanya sebuah ritual semata, tetapi memiliki makna maha penting dalam pembangunan kecerdasan emosi dan spiritual (ESQ) sebuah bangsa. Disamping itu, beliau memperkenalkan suara-suara hati manusia lewat Asmaul Husna. Menurut beliau Asmaul Husna yang merupakan sumber dari suara hati manusia adalah dasar pengenalan dan alat untuk memahami bagian terdalam dari suara hati kita sendiri, juga perasaan dan suara hati orang lain. Asmaul Husna adalah kunci dari "*Emosional and Spiritual Intelligence*" dalam membangun "Ketangguhan Pribadi", sekaligus membangun "ketangguhan Sosial". Nama-nama Allah-lah, kunci dasar dari ihsân, Rukun Iman dan Rukun Islam itu.¹²²

¹²¹ Sukidi, *Rahasia Sukses Hidup Bahagia Kecerdasan Spiritual Mengapa SQ Lebih Penting daripada IQ dan EQ*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 99.

¹²² Ary Ginanjar Agustian, *Op.Cit.*, h.387-388.

Agustian dalam bukunya *ESQ Emosional Spiritual Quotient THE ESQ WAY 165 1 Ihsan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam* meringkas keseluruhan *The ESQ WAY 165* sebagai berikut:



Gambar 2.4. Ringkasan cara untuk meningkatkan Kecerdasan Emosi dan Spiritual dengan menggunakan langkah *The ESQ WAY165* 1 Ihsan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam¹²³

Keterangan:

ZERO MIND PROSES	= 1 Ihsan
MENTAL BUILDING	= 6 Rukun Iman
MISSION STATEMENT	= Syahadat
CHARACTER BUILDING	= Shalat
SELF CONTROLLING	= Puasa Ramadhan
STRATEGIC COLLABORATION	= Zakat
TOTAL ACTION	= Haji ¹²⁴

¹²³ Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual: the ESQ Way 165*, (Jakarta: Arga, 2007), h. 381.

¹²⁴ *Ibid.*



E. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kata “kinerja” dalam bahasa Indonesia adalah terjemah dari kata dalam bahasa Inggris “*performance*” yang berarti (1) pekerjaan; perbuatan, atau (2) penampilan; pertunjukan.¹²⁵ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai “sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja”,¹²⁶ Sedangkan kinerja dalam istilah ilmu administrasi atau ilmu manajemen memiliki pengertian yang hampir sama. Kirkpatrick dan Nixon (dalam Sagala)¹²⁷ mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan) sebelumnya. Murphy dan Cleveland (dalam Sagala) memberi pengertian kinerja sebagai perhitungan hasil akhir (*countable outcomes*), atau dalam istilah Rue dan Syars sebagai tingkat pencapaian hasil atau penyelesaian terhadap tujuan organisasi (*the degree of accomplishment*).¹²⁸

Kata kinerja juga dapat ditelusuri dari terjemahan *performance* yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary* terbitan Amerika Serikat dan Canada berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa entri yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an undertaking*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang atau mesin (*to what is expected of a person of machine*).¹²⁹ Oleh sebab itu, kinerja dapat diartikan suatu proses melakukan tugas

¹²⁵ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), h. 4.

¹²⁶ *Ibid.*

¹²⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 179.

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ Veithzal Rivai, *Performance Apraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta, Raja Grafindo Perkasa, 2005), h. 14.



dan tanggung jawab yang diberikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, kinerja menurut Wibowo adalah proses maupun hasil pekerjaan atau suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.¹³⁰ Sedangkan menurut Sagala, kinerja adalah manifestasi hasil karya yang dicapai oleh suatu institusi.¹³¹ Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan pada suatu organisasi tentu diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Ada pula yang berpendapat bahwa kinerja adalah ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Seperti yang diungkapkan oleh Simamora, bahwa kinerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya.¹³² Sedangkan Nanang Fatah menjelaskan bahwa kinerja adalah ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan.¹³³

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas dan semacamnya.

Di dalam al-Qur'an banyak ayat yang membicarakan tentang kerja atau kinerja. Terminologi-terminologi dalam al-

¹³⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 81.

¹³¹ Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 180.

¹³² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2000), h. 423.

¹³³ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h.12.



Qur'an yang sering kita temui yang berhubungan dengan istilah "kerja" antara lain adalah: "al-amal", "al-fi'il", "al-kasab" dan "al-sa'yu". Dalam al-Qur'an, terdapat 360 ayat yang berbicara tentang "al-amal", 109 ayat tentang "al-fi'il", tentang "al-kasab" sebanyak 67 ayat dan "al-sa'yu" sebanyak 30 ayat. Semua ayat-ayat tersebut mengandung hukum-hukum yang berkaitan dengan kerja, kinerja, etos kerja, sikap-sikap terhadap pekerjaan, arahan dan motivasi kerja bahkan tanggung jawab konkret dari kerja yang dilakukan.¹³⁴

Dalam Islam, setiap orang diperintahkan untuk bekerja dengan kinerja yang sebaik-baiknya, seperti dalam firman Allah Swt.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّوْنَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."(QS. At-Taubah :105)¹³⁵

Dari ayat tersebut terkandung makna bahwa setiap orang yang beriman dituntut untuk bekerja sehingga menjadi produktif serta menghasilkan karya yang inovatif dan bermanfaat bagi dirinya maupun bagi orang lain. Ayat tersebut juga menjelaskan bahwa setiap orang diperintahkan Allah swt. untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, karena dalam Islam, setiap pekerjaan memang dianjurkan terarah dengan baik, sesuai dengan hadist Rasulullah Saw.:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ...

¹³⁴ M. Solihin, "Etos Kerja dalam Perspektif Islam," dalam *Manajerial*, Jurnal Manajemen dan Sistem informasi, (Bandung: Program Studi Pendidikan Manajemen, FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia, Tahun 2005), hal. 11.

¹³⁵ Departemen Agama Republik Indonesia, *Op.Cit.*, h. 847.



“Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang baik dalam segala sesuatu....”¹³⁶

Dalam hadist lain juga disebutkan, bahwa:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يَتَّقَنَهُ (رواه الطبراني)

“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan "tepat, terarah dan tuntas".¹³⁷

Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam setiap organisasi yang baik, kinerja di dalamnya juga harus dilakukan secara terarah dan teratur atau *itqān*. Kinerja erat hubungannya dengan aktivitas, karena dengan aktivitas seseorang dapat mengembangkan potensi dirinya.

Ada beberapa jenis kinerja, diantaranya adalah: (1) kinerja manusia, yaitu hasil keterampilan, pengetahuan dan sikap dari manusia, (2) kinerja organisasi adalah hasil kegiatan organisasi, dan (3) kinerja mesin adalah hasil dari aktivitas mesin.¹³⁸

Dalam kaitannya dengan guru, pada dasarnya kinerja guru lebih terfokus pada perilaku guru dalam pekerjaannya, demikian pula perihal efektifitas guru adalah sejauhmana kinerja tersebut dapat memberikan pengaruh kepada siswa. Richard membagi tujuh kriteria untuk melihat aktivitas kinerja guru secara lebih luas, yaitu:

- (1) Mencerminkan semua komponen kinerja yang penting atau kejadian penting dalam proses pencapaian suatu target;
- (2) diterapkan dalam konteks yang tepat dan dalam kondisi di mana kinerja itu berlangsung secara alami;
- (3) menggambarkan dimensi-dimensi kinerja yang dapat ditetapkan pada penilaian kinerja, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat;

¹³⁶ Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim*, juz 10, (Mauqi'u al-Islām Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h. 122.

¹³⁷ Al-Thabrānī, *Mu'jam al-Ausath*, Juz 2, (Mauqi'u al-Islām: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005), h. 408.

¹³⁸ Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 26.



(6) menghubungkan hasil penilaian secara berkelanjutan terhadap proses pembuatan keputusan pengajaran; dan (7) berfungsi sebagai media yang jelas dan dapat dipahami dalam mendemonstrasikan dan mengkomunikasikan perkembangan siswa atau sebaliknya.¹³⁹

Dalam kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa, bahwa penilaian kinerja guru berkaitan dengan efektifitas pembelajaran yang mencakup berbagai aspek, baik yang berkaitan dengan *input*, proses, maupun *output*-nya.¹⁴⁰ Dengan demikian, pembelajaran akan efektif jika peserta didik mengalami berbagai pengalaman baru dan terjadi perubahan perilaku sesuai dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar.

Guru harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai siswa demi mewujudkan mutu lulusan yang baik. Dalam hal ini guru harus memiliki kapasitas dan kapabilitas dalam mewujudkan tujuan pendidikan menjadi perilaku siswa dalam realita. Guru harus mampu merealisasikan cita-cita menjadi nyata.

Atas dasar pertimbangan itu, maka penilaian kinerja guru fokus pada tiga fungsi utama, yaitu:¹⁴¹

Pertama, merencanakan pembelajaran yang meliputi; 1). memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik. 2). menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir. 3). merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif. 4). memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan

¹³⁹ Stiggins J. Richard, *Student- Center Classroom Assement*, (New York, MCMillan College Publishing Company, Inc, 1994), h, 187.

¹⁴⁰ Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), h. 102.

¹⁴¹ Mapenda Banyumas, *Penilaian Kinerja Guru*, Kementrian Agama Banyumas, 2013, Tersedia: <http://Mapendabanyumas.Blogspot.Co.Id/2013/04/Penilaian-Kinerja-Guru.Html> [di akses tanggal 2 Maret 2016].



materi dan strategi pembelajaran. 5). menilai kemajuan belajar siswa. Tugas yang keempat terintegrasi dalam tugas penilaian.

Kedua, melaksanakan kegiatan pembelajaran yang efektif. Pembelajaran yang efektif adalah pembelajaran yang mencapai tujuan. Pada fungsi ini guru perlu; 1). memulai pembelajaran dengan target yang terukur atau efektif. 2). menguasai materi dan dapat menyampaikan materi pelajaran. 3). menerapkan strategi pembelajaran yang memfasilitasi siswa menguasai materi dan meningkatkan keterampilan belajarnya. 4). memanfaatkan sumber dan media belajar. 5). meningkatkan keterlibatan siswa sehingga mendapat pengalaman belajar. 6) menggunakan bahasa yang baik dan benar sehingga dapat membantu meningkatkan pemahaman secara jelas.

Ketiga, melaksanakan penilaian otentik. Guru menggunakan alat penilaian untuk memantau keberhasilan siswa belajar secara berkala. Untuk mendapatkan hasil penilaian yang sah guru perlu menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian. Target penting dalam penilaian adalah mengukur kesesuaian antara target yang terdapat dalam RPP dengan pencapaian nyata yang dapat siswa capai. Keberhasilan kinerja guru juga diukur dengan kemampuan untuk memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan perbaikan rancangan pembelajaran selanjutnya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Dalam proses pendidikan, guru memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam membimbing peserta didik ke arah kedewasaan, kematangan, dan kemandirian, sehingga guru sering dikatakan sebagai ujung tombak pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, seorang guru tidak hanya menguasai bahan ajar dan memiliki kemampuan teknis edukatif, tetapi juga harus memiliki kepribadian dan integritas pribadi yang dapat



diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik, keluarga maupun masyarakat.

Dalam hubungannya dengan dunia pendidikan, maka kinerja guru dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang guru bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan institusional.¹⁴² Kemampuan seorang guru akan terlihat pada saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya.

Teori yang mendasari kajian kinerja guru adalah *expectancy theory* dari Vroom. Teori ini mengemukakan bahwa "*performance = f (ability x motivation)*".¹⁴³ Menurut teori ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu unjuk kerja yang diupayakan melalui suatu prestasi kerja untuk menghasilkan output tertentu pada waktu yang telah ditentukan. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju pencapaian tujuan organisasi.

Perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam suatu situasi kerja disebabkan oleh perbedaan karakteristik dari masing-masing individu. Hal ini sesuai dengan pendapat Maier dalam As'ad.¹⁴⁴ Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda didalam situasi yang

¹⁴² Aina Mulyana, *Indikator dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, Tersedia: <http://ainamulyana.blogspot.co.id/2012/02/kinerja-guru.html>, h.1, [diakses tanggal 25 februari 2016].

¹⁴³ Vroom, V.H dan Yetton, P.W., *Leadership and Decision Making*, (Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973), h. 56.

¹⁴⁴ Moh. As' ad, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, Edisi keempat, (Yogyakarta: Liberty, 2003), h. 56.



berbeda pula.¹⁴⁵ Pendekatan pendapat Maeir tersebut dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan: P = *Performance*

M = *Motivation*

A = *Ability*

Dari rumusan tersebut, tampak bahwa kinerja (*Performance*) merupakan hasil perkalian antara motivasi (*Motivation*) dengan kemampuan dasar (*Ability*). Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan dasar yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan sebaliknya, bahwa seseorang yang berkemampuan tinggi tetapi rendah motivasinya akan menghasilkan kinerja yang rendah pula.

Steers dalam Edy menyatakan bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu: kemampuan, perangai, dan minat seseorang guru, kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seseorang pekerja, dan tingkat motivasi kerja.¹⁴⁶ Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja guru, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhinya. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi guru dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Prawirosentono dalam Cokroaminoto menyatakan bahwa kinerja seorang guru akan baik, jika guru tersebut mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja adanya imbalan (upah) yang layak dan mempunyai harapan masa depan.¹⁴⁷

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Kencana Prenada Media Group, 2009), h, 165.

¹⁴⁷ Cokroaminoto, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu*, (<http://cokroaminoto.wordpress.com>, 2007), h.1. [diakses



A. Tabrani Rusyan dkk. menyatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan kinerja guru, maka perlu beberapa faktor yang mendukung, di antaranya:¹⁴⁸

a. Motivasi Kinerja Guru

Dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat juga memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru.

b. Etos Kinerja Guru

Guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos kinerja. Dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos yang berbeda-beda. Etos kerja perlu dikembangkan oleh guru, karena:

- 1) Pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah dan berkembang.
- 2) Kondisi yang terbuka untuk menerima dan menyalurkan kreativitas.
- 3) Perubahan lingkungan terutama bidang teknologi.

c. Lingkungan Kinerja guru

Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meliputi:

- 1) Lingkungan *social-psikologis*, yaitu lingkungan serasi dan harmonis antar guru, guru dengan kepala sekolah, dan guru, kepala sekolah, dengan staf TU dapat menunjang berhasilnya kinerja guru.
- 2) Lingkungan fisik, ruang kinerja guru hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) Ruangan harus bersih,

tanggal 23 Februari 2016].

¹⁴⁸ Tabrani Rusyan dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, (Cianjur: CV. Dinamika Karya Cipta, 2000), h. 17.



(2) Ada ruangan khusus untuk kerja, (3) Peralatan dan perabotan tertata baik, (4) Mempunyai penerangan yang baik, (5) Tersedia meja kerja yang cukup, (6) Sirkulasi udara yang baik, dan (7) Jauh dari kebisingan.

d. Tugas dan Tanggung Jawab

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

e. Optimalisasi Kelompok Kerja Guru

Guru melakukan pembentukan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan adanya pembentukan kelompok maka guru dapat melaksanakan kegiatan sekolah dengan lancar dan sesuai dengan tujuan pendidikan.

Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

3. Indikator Kinerja Guru

Guru adalah sosok yang dapat membentuk dan memberi contoh bagi peserta didik untuk senantiasa menampilkan pribadi yang unggul sebagai sosok yang kreatif, mandiri, jujur, dan memiliki kedisiplinan yang tinggi. Menurut Yamin “kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan



tanggung jawab yang diberikan”.¹⁴⁹ Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina peserta didik. Dalam meraih pendidikan yang efektif dan efisien sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

Penilaian kinerja guru kelas/mata pelajaran dilakukan dengan mengacu kepada dimensi tugas utama guru yang meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai termasuk di dalamnya menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian.¹⁵⁰ Dimensi tugas utama ini kemudian diturunkan menjadi indikator kinerja yang dapat terukur sebagai bentuk unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugas utamanya tersebut akibat dari kompetensi yang dimiliki guru.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru terdapat 4 (empat) kompetensi yang harus dimiliki guru, yaitu, kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional dengan 14 (empat belas) subkompetensi sebagaimana yang telah dirumuskan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).¹⁵¹

Sedangkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor menjelaskan bahwa seorang guru BK/Konselor juga harus memiliki 4 (empat) kompetensi

¹⁴⁹ M. Yamin, 2010. *Standar dan Penilaian Kinerja Guru*. (Jakarta: Gaung Persada, 2010), h. 87.

¹⁵⁰ Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Kebudayaan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Kemendiknas, 2012), h. 9.

¹⁵¹ *Ibid.*



(pedagogik, keperibadian, sosial, dan profesional) dengan 17 sub-kompetensi.¹⁵²

Untuk mengetahui apakah kinerja seorang guru sudah cukup optimal atau belum dapat dilihat dari berbagai indikator. Menurut Simamora, indikator-indikator kinerja meliputi: 1). keputusan terhadap segala aturan yang ditetapkan organisasi; 2). dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah); dan 3). ketepatan dalam menjalankan tugas.¹⁵³ Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: 1). mutu kerja; 2). kuantitas kerja; 3). pengetahuan tentang pekerjaan; 4). pendapat atau pernyataan yang disampaikan; 5). keputusan yang diambil; 6). perencanaan kerja; dan 7). daerah organisasi kerja. Sedangkan kinerja untuk tenaga guru umumnya dapat diukur melalui: 1). kemampuan membuat perencanaan; 2). kemampuan melaksanakan rencana pembelajaran; 3). kemampuan melaksanakan evaluasi; dan 4). kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi.¹⁵⁴

Ada beberapa indikator kinerja untuk dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajarmengajar yang diungkapkan oleh Uzer Usman. Indikator kinerja tersebut adalah: 1). Kemampuan merencanakan belajar mengajar, yang meliputi: a). menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, b). menyesuaikan analisa materi pelajaran, c). menyusun program semester, d). menyusun program atau pembelajaran; 2). Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar, yang meliputi: a). tahap pra instruksional, b). tahap instruksional, c). tahap evaluasi dan tindak lanjut; dan 3). Kemampuan mengevaluasi, yang meliputi: a). evaluasi normatif, b). evaluasi formatif, c). laporan hasil evaluasi, dan d).

¹⁵² *Ibid.*

¹⁵³ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2000), h. 423.

¹⁵⁴ *Ibid.*



pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.¹⁵⁵ Sedangkan Nana Sudjana mengemukakan seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional, yaitu: 1). menguasai bahan, 2). mengelola program belajar mengajar, 3). mengelola kelas, 4). menggunakan media atau sumber belajar, 5). menguasai landasan pendidikan, 6). mengelola interaksi belajar-mengajar, 7). menilai prestasi belajar-mengajar, 8). mengenal fungsi bimbingan dan penyuluhan, 9). mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan 10). memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.¹⁵⁶

Berdasarkan uraian di atas, maka disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam pelaksanaan tugas mengajar yang bermutu. Dalam penelitian ini, indikator yang dimaksud dalam kinerja guru adalah yang sesuai dengan yang ditetapkan oleh Kemendiknas, yaitu: (1) Perencanaan Pembelajaran, (2) Pelaksanaan Pembelajaran yang Aktif dan Kreatif yang terdiri dari kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup, (3) Penilaian Pembelajaran.¹⁵⁷

4. Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Pada hakikatnya, guru atau pendidik adalah “Induk segala jabatan profesi” karena apapun profesi yang dimiliki seseorang tidak akan diperoleh tanpa jasa guru di lembaga pendidikan. Misalnya, seseorang yang ingin memangku jabatan “profesi arsitek”, maka orang tersebut harus terlebih dahulu memerlukan bimbingan dan didikan guru. Mulai dari guru di SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, sampai kepada dosen di Perguruan Tinggi. Tanpa adanya bimbingan guru, tidak mungkin seseorang mampu meraih profesi “arsitek”.

¹⁵⁵ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h.10-19.

¹⁵⁶ Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h. 50.

¹⁵⁷ Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, *Op. Cit.*, h. 10.



Guru merupakan figur sentral dalam mengantarkan manusia kepada tujuan yang mulia. Khoe Yao Tung menyebut guru sebagai ujung tombak sekaligus faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia.¹⁵⁸ Nana Shaodih Sukmadinata menyebutkan guru memegang peranan kunci bagi keberlangsungan pendidikan.¹⁵⁹ Pendidikan pada dasarnya berintikan interaksi antara guru dengan murid. Ternyata eksistensi guru dalam pendidikan menempati posisi kunci dalam mencapai tujuan pendidikan. Guru dikatakan berhasil atau tidaknya dilihat dari kesuksesannya dalam menjalankan tugasnya secara proporsional dan profesional. Hal ini sesuai dengan firman Allah Swt.:

رَبَّنَا وَأَبْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْنَهُمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١٢٩﴾

“Ya Tuhan Kami, utuslah untuk mereka seseorang Rasul dari kalangan mereka, yang akan membacakan kepada mereka ayat-ayat Engkau, dan mengajarkan kepada mereka Al-kitab (Al-Quran) dan Al-Hikmah (As-Sunnah) serta mensucikan mereka. Sesungguhnya Engkaulah yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.”(QS: Al-Baqarah: 129).¹⁶⁰

Berdasarkan firman Allah swt. di atas, al-Nahlawi (dalam Ramayulis)¹⁶¹ menyimpulkan bahwa tugas pokok seorang guru dalam pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

1. Tugas pensucian yakni pengembangan, pembersihan jiwa murid agar dapat mendekatkan diri kepada Allah, menjauhkannya dari keburukan, dan menjaganya agar tetap berada pada fitrahnya.

¹⁵⁸ Khoe Yao Tung, *Guru antara Citra dan Profesi, dalam Simponi Sedih Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Abdi Tandur, 2002), h. 82.

¹⁵⁹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997), h. 191.

¹⁶⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung, PT. Syamil Cipta Media, 2005), h. 33.

¹⁶¹ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 63.



2. Tugas pengajaran, yakni menyampaikan berbagai pengetahuan dan pengalaman kepada murid untuk direalisasikan dalam tingkah laku dan kehidupan.

Apa yang dikemukakan al-Nahlawi di atas, jelaslah bahwa tugas guru amat luas, baik yang terkait dengan tujuan dan fungsinya dalam pendidikan Islam, yakni untuk membersihkan, memperbaiki dan menyempurnakan jiwa murid dan terus sampai menjadi amal perbuatannya sehari-hari. Disamping itu, guru juga menjaga, mengembangkan, dan mempertahankan nilai-nilai dasar agar tidak ditaklukkan oleh pengaruh-pengaruh luar yang tidak baik.

Berdasarkan hasil Konferensi Internasional di Makkah tahun 1977, istilah guru mengandung tiga konsep sekaligus, yaitu *al-murabbī*, *al-mu'allim*, dan *al-mu'addib*.¹⁶² Istilah *al-murabbī* mengisyaratkan bahwa seorang guru harus orang yang memiliki sifat seperti Allah Swt. seperti bijaksana, bertanggung jawab, kasih sayang terhadap peserta didik dan berpengetahuan tentang Allah Swt. Konsep *al-mu'allim* mengandung makna bahwa mereka adalah seorang ilmuwan, yakni menguasai ilmu teoretis dan komitmen yang tinggi dalam mengembangkan ilmu yang dimilikinya. Sedangkan *al-mu'addib* mencakup makna integral antara ilmu dan amal sekaligus.

Dalam pendidikan Islam, tugas guru yang utama menurut al-Ghazali (dalam Ramayulis)¹⁶³ adalah menyempurnakan, membersihkan, mensucikan, serta membawa hati manusia untuk ber-*taqarrub* kepada Allah swt., karena pendidikan adalah upaya untuk mendekatkan diri kepada Allah.

Ramayulis menjelaskan bahwa tugas guru dibagi menjadi dua macam, yakni tugas secara umum, dan tugas secara khusus.¹⁶⁴

¹⁶² M. Chatib Thoha, *Kapita Selekta Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996), h.11.

¹⁶³ Ramayulis, *Profesi dan Etika Keguruan*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2013), h.12.

¹⁶⁴ *Ibid.*, h.13.



Pertama, tugas secara umum, adalah sebagai *warasatul anbiyā*, yang pada hakikatnya mengemban misi *rahmatan lil'ālamīn*, yakni suatu misi yang mengajar manusia untuk tunduk dan patuh pada hukum-hukum Allah, guna keselamatan hidup di dunia dan di akhirat.¹⁶⁵ Misi ini kemudian dikembangkan melalui pembentukan kepribadian yang berjiwa tauhid, kreatif, beramal shaleh dan bermoral tinggi.

Kedua, tugas secara khusus, yaitu: (1) sebagai pengajar (*instruksional*) yang bertugas merencanakan program pengajaran dan melaksanakan program pengajaran yang telah di susun, dan penilaian setelah program itu dilaksanakan. Sebagai guru (*educator*) yang mengerahkan murid pada tingkat kedewasaan yang berkepribadian *insān kāmil*, seiring dengan tujuan Allah menciptakan manusia, (2) sebagai pemimpin (*manajerial*), yang memimpin dan mengendalikan diri sendiri, murid dan masyarakat yang terkait.¹⁶⁶ Menyangkut upaya pengarahan, pengawasan, pengorganisasian, pengontrolan, partisipasi atas program yang dilakukan.

Ahmad D. Marimba mengemukakan pula tugas seorang guru antara lain: 1). Membimbing murid dan mencari pengenalan terhadap murid, terhadap kebutuhan dan kesanggupannya, 2). Menciptakan situasi untuk pendidikan, 3). Guru harus memiliki pengetahuan yang diperlukan, dan pengetahuan keagamaan.¹⁶⁷

Sedangkan menurut Undang-undang No.20 tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional, Bab XI Pasal 39 ayat 1 dan 2, dimuat tentang tugas-tugas guru, yaitu: Ayat 1 sebagai berikut: “*Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.*” Ayat 2 sebagai berikut: “*guru merupakan tenaga profesional yang*

¹⁶⁵ *Ibid.*

¹⁶⁶ *Ibid.*

¹⁶⁷ Ahmad D.Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: al-Ma'arif, 1980), h.37.



bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.”¹⁶⁸

Disamping hal di atas, juga terdapat dalam pasal 40 ayat 2, yaitu guru berkewajiban:

1. Menciptakan komitmen pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis
2. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan
3. Memberikan teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.¹⁶⁹

Tugas guru lebih rinci dapat dipahami dalam buku Pedoman Penghitungan Beban Kerja Guru, dalam uraian tugas guru,¹⁷⁰ yaitu:

1. Merencanakan Pembelajaran

Guru wajib membuat Rencana Pembelajaran (RPP) pada awal tahun atau awal semester, sesuai dengan rencana kerja sekolah. Kegiatan rencana penyusunan RPP ini diperkirakan berlangsung selama 2 (dua) minggu atau 12 hari kerja. Kegiatan ini dapat diperhitungkan sebagai kegiatan tatap muka.

2. Melaksanakan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran adalah kegiatan dimana terjadinya interaksi edukatif antara murid dengan guru. Kegiatan ini adalah kegiatan tatap muka. Guru melaksanakan tatap muka atau pembelajaran dengan tahapan yakni kegiatan

¹⁶⁸ Departemen Pendidikan Nasional, *Pedoman Penghitungan Beban Kerja Guru*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2008), h.4.

¹⁶⁹ Kementrian Agama RI, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2013), h.27.

¹⁷⁰ Departemen Pendidikan Nasional, *Op.Cit.*, h.4-8.



awal tatap muka, kegiatan tatap muka dan membuat resume proses tatap muka.

3. Menilai Hasil Pembelajaran

Menilai Hasil Pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar murid yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga menjadi informasi yang bermakna untuk pengambilan keputusan.

4. Membimbing dan melatih murid

Membimbing dan melatih murid dibedakan menjadi tiga, yaitu membimbing atau melatih murid dalam pembelajaran, intrakurikuler, dan ekstrakurikuler.

5. Melaksanakan Tugas Tambahan

Tugas-tugas tambahan guru dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) kategori, yaitu tugas struktural dan tugas khusus. Tugas tambahan struktural biasanya dilakukan sesuai dengan ketentuan struktur organisasi sekolah, seperti menjabat kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, ketua jurusan, dan lain-lain. Sedangkan tugas tambahan khusus hanya berlaku pada jenis sekolah tertentu untuk menangani masalah khusus yang belum diatur dalam peraturan organisasi sekolah. Misalnya, pembimbing praktek kerja industri, kepala unit produksi, dan lain-lain.

Sedangkan guru pada madrasah memiliki tugas diantaranya:¹⁷¹ *Pertama*, sebagai pemberi ilmu pengetahuan yang benar kepada para peserta didik. Ilmu adalah modal untuk mengangkat derajat manusia dan dengan ilmu itu pula seseorang akan memiliki rasa percaya diri dan bersikap mandiri. *Kedua*, guru sebagai pembina akhlak mulia yang merupakan tiang utama

¹⁷¹ Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h.181.



untuk menopang kelangsungan hidup suatu bangsa. *Ketiga*, guru pemberi petunjuk kepada peserta didik tentang hidup yang baik, yaitu manusia yang tahu siapa pencipta dirinya yang menyebabkan ia tidak menjadi orang sombong, menjadi orang yang tahu berbuat baik kepada Rasul, kepada orang tua, dan kepada orang lain yang berjasa kepada dirinya.

Sudah jelas seorang guru madrasah telah mengemban pekerjaan yang sangat penting, karena pendidikan madrasah berintikan agama yang mementingkan akhlak, meskipun ia mempunyai bermacam-macam cabang ilmu dan tujuan.¹⁷² Oleh karena itu, ia memberi tempat yang luas guna menjelaskan kemuliaan tugas seorang guru, karena guru itu mempunyai tugas yang sangat tinggi di dunia ini, yaitu memberikan ilmu, disamping itu ia juga sebagai media untuk mengenal dekat kepada Tuhan.

Tugas yang dihadapi guru tidak sederhana, sehingga diperlukan sifat-sifat yang mendukung kepada pelaksanaan profesi yang berinteraksi dengan peserta didik yang dinamis. Abdurrahman An-Nahlawi mengemukakan sepuluh sifat seorang pendidik, yaitu: memiliki sifat *Rabbānī*, ikhlas, sabar, jujur, senantiasa meningkatkan wawasan, dan ilmu pengetahuan, harus cerdik dan terampil dalam menciptakan metode yang variatif sesuai dengan situasi dan materi pelajaran, harus mampu bersikap tegas dan meletakkan sesuatu sesuai dengan porsinya, memahami ilmu psikologi, peka terhadap fenomena kehidupan sehingga mampu memahami berbagai kecenderungan dunia beserta dampak akidah dan pola pikir mereka, dan adil terhadap seluruh peserta didik.¹⁷³

¹⁷² Asma Hasan Fahmi, *Sejarah dan Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1999), h.166.

¹⁷³ Abdurrahman An-Nahlawi, *Op. Cit.*, h.170.



F. Langkah-Langkah Model Supervisi Klinis Terpadu untuk Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah

Para guru penting untuk diberikan bimbingan demi mencapai mutu pendidikan yang baik. Namun, ada sebuah pertanyaan yang mendasar, mengapa guru yang sudah berijazah dan ahli masih perlu dibina oleh supervisor? Hal ini disebabkan karena kenyataan menunjukkan bahwa perkembangan profesi guru dibandingkan dengan perkembangan ilmu dan teknologi tidak berimbang. Hal ini sesuai dengan pendapat Made Pidarta, bahwa perkembangan ilmu dan teknologi di dunia, termasuk dalam dunia pendidikan, lebih cepat dibandingkan dengan perkembangan profesi yang dimiliki oleh guru-guru pada umumnya.¹⁷⁴ Agar perkembangan profesi guru tidak jauh tertinggal maka diperlukan pembinaan oleh supervisor.

Ada beberapa pembinaan yang penting diberikan kepada guru, diantaranya pembinaan pengembangan pribadi, kompetensi, dan sosial.¹⁷⁵ Membantu guru dalam mengembangkan pribadi dalam kehidupan sekarang ini sangat penting, karena hidup pada zaman modern ini sangat banyak tantangannya, sebab kehidupan ini semakin keras, semakin banyak godaan, sehingga semakin sulit hidup sebagai individu dan warga Negara yang baik, apalagi menjadi guru yang baik, yang tingkah lakunya “digugu dan ditiru” oleh banyak muridnya. Banyak orang yang mencoba mencari “resep” peningkatan kinerja guru, diantaranya adalah melalui pelatihan untuk peningkatan kecerdasan spiritual guru (*SQ/ Spiritual Quotient*). Hal ini sejalan dengan pendapat Dantley yang menyatakan bahwa dalam melakukan pengembangan sekolah (termasuk guru-guru) perlu memasukkan unsur spiritual, terutama untuk sekolah-sekolah atau guru-guru di daerah.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h.53.

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ Dantley, Michael E., *Critical Spirituality: Enhancing Transformative Leadership through Critical Theory and African American*



Untuk pengembangan kompetensi mencakup pengembangan proses pembelajaran, yaitu metode mendidik dan mengajar, model-model pembelajaran yang sesuai dengan materi pembelajaran dan metode penilaian serta hal lain yang berhubungan dengan kinerja guru mata pelajaran di kelas dapat dilakukan dengan supervisi klinis, hal ini sesuai dengan pendapat Sergiovanni yang mengemukakan tujuan supervisi klinis adalah untuk memperbaiki pengajaran guru di kelas dan meningkatkan *performance* guru.¹⁷⁷ Searah dengan pendapat tersebut Acheson dan Gall menyatakan tujuan supervisi klinis adalah meningkatkan pengajaran guru di kelas.¹⁷⁸

Sedangkan tentang bagaimana kondisi siswa, apakah siswa mau mengikuti pembelajaran dengan baik, bagaimana reaksi siswa terhadap model pembelajaran yang dilaksanakan guru serta berbagai pendapat guru yang serumpun dengan mata pelajaran, hal ini bisa dilakukan dengan *lesson study*. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Catherine Lewis bahwa “*Seven key pathways to improvement that underlie successful lesson study: increased knowledge of subject matter, increased knowledge of instruction, increased ability to observe students, stronger collegial networks, stronger connection of daily practice to longterm goals, stronger motivation and sense of efficacy, and improved quality of available lesson plans*”.¹⁷⁹ Bahwasanya manfaat *lesson study* adalah: meningkatkan pengetahuan guru tentang materi ajar dan pembelajarannya, meningkatkan pengetahuan guru tentang cara mengobservasi aktifitas belajar siswa, menguatkan hubungan kolegalitas baik antar guru maupun dengan observer lain selain guru, menguatkan hubungan antara pelaksanaan pembelajaran sehari-hari dengan tujuan pembelajaran jangka panjang,

Prophetic Spirituality, Leadership in Education 6, (2003), Tersedia: <http://find.galegroup.com>, h.16-17.

¹⁷⁷ Sergiovanni, T.J. dan Starratt, R.J., *Supervision A Redefinition*, (New York: Mc Graw Hill Inc, 1993), h. 89.

¹⁷⁸ Acheson, K. A & Gall, M. D., *Op. Cit.*, h.56.

¹⁷⁹ Catherine Lewis, *Op. Cit.*, h.67.



meningkatkan motivasi guru untuk senantiasa berkembang, dan meningkatkan kualitas rencana pembelajaran termasuk komponen-komponennya seperti bahan ajar, *teaching materials* (*hands on*) dan strategi pembelajaran.

Bila kita melihat teori kinerja dari Vroom, bahwa "*performance = f(ability x motivation)*".¹⁸⁰ Menurut teori ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah. Untuk meningkatkan motivasi guru, peneliti berasumsi dapat dilakukan dengan pelatihan kecerdasan spiritual khusus untuk guru madrasah, sedangkan untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru dapat dilakukan dengan supervisi klinis yang diintegrasikan dengan *lesson study* yang berbasis kecerdasan spiritual pula. Untuk itu, peningkatan kecerdasan spiritual guru yang disatukan dengan proses supervisi klinis dan *lesson study* akan memberikan sebuah integrasi yang komprehensif dalam meningkatkan kinerja guru, khususnya guru madrasah aliyah. Karena selain dapat meningkatkan motivasi guru juga dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru sehingga kinerja guru dapat meningkat dengan baik.

Adapun langkah-langkah model supervisi klinis terpadu adalah sebagai berikut:

Langkah ke-1: Tahap Pelatihan *Spiritual Quotient* (Kecerdasan Spiritual)

Pada tahap ini para guru, supervisor dan kepala sekolah mengikuti pelatihan *Spiritual Quotient* yang dikhususkan untuk pembinaan spiritualitas guru, kepala sekolah dan supervisor. Pada tahap ini yang melakukan pelatihan adalah tim peneliti yang merancang pelatihan spiritual sesuai dengan kebutuhan guru.

¹⁸⁰ Vroom, V.H dan Yetton, P.W., *Leadership and Decision Making*, (Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973), h.56.



Adapun langkah-langkah dalam pelatihan SQ guru ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menjernihkan Hati (*ZERO MIND PROCESS*), *Zero Mind Process*, atau Proses Pikiran Bersih, merupakan istilah khusus yang digunakan untuk menunjukkan kepasrahan penuh kepada Tuhan Yang Maha Esa, yaitu Allah Swt. dalam keadaan apapun. Hal ini berdasarkan konsep pembersihan jiwa sesuai dengan Al-Qur'an surat Asy- Syams:

وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ﴿١٠﴾

“dan jiwa serta penyempurnaannya (ciptaannya), Maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaannya, Sesungguhnya beruntunglah orang yang mensucikan jiwa itu, dan Sesungguhnya merugilah orang yang mengotorinya. (Q.S. Asy-Syams: 7-10)¹⁸¹

Pada tahap ini, para guru diingatkan tentang dosa-dosa mereka dan besarnya tanggung jawab mereka terhadap para siswa, orang tua siswa, masyarakat dan Allah sebagai sang khāliq yang akan mempertanyakan tentang kewajiban mengajarnya di dunia ini. Mereka seperti melakukan proses ‘*tahalli*’ dalam tasawuf, yakni mengosongkan diri dari sifat-sifat tercela.

- 2) Menghidupkan Cahaya Hati, Mendengarkan Suara Hati Ilahiah (*God Spot*)

Pada tahap ini para guru akan didengarkan *asmā'ul husnā* sebagai manifestasi dari suara hatinya. Dan diberikan motivasi untuk dapat mengaplikasikan *asmā'ul husnā* dalam kehidupan sehari-hari terutama pada saat mengajar.

¹⁸¹ Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 233



3) Membangun Mental, (*Mental Building*)

Pada tahap ini para guru diberikan penguatan mental agar menjadi guru yang baik dan selalu mengingat Allah pada saat mengajar, karena pada hakikatnya mengajar adalah perintah Allah, dan di hari kemudian akan dimintai pertanggungjawaban atas perbuatan mengajarnya. Disini para guru akan dikuatkan konsep *Ihsān*, yakni ketika mengajar, dia harus merasa bahwa dia melihat Allah, atau paling tidak dia dilihat Allah. Ini adalah konsep *ihsān* yang diajarkan oleh malaikat jibril pada Rasulullah Saw.

4) *Personal & Social Strength* (Pembangunan Ketangguhan Pribadi (*Personal Strength*) dan Pembangunan Ketangguhan Sosial (*Social Strength*))

Pada tahap ini, para guru akan di ingatkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang guru. Para guru akan dibimbing oleh trainer untuk bersama-sama mengucapkan kalimat *tasbīh*, *tahmīd*, dan *tahlīl*, serta dibimbing pula untuk membaca *rātīb* agar menguatkan hatinya untuk menjadi guru yang baik. Dan pada tahap ini para guru dikuatkan kembali tentang rukun iman dan rukun islam untuk memperkuat ketangguhan pribadi dan sosialnya.

Langkah ke-2: Tahap Pertemuan Awal + *Plan*

Pada tahap pertemuan awal antara supervisor dan para guru yang terlibat dalam supervisi klinis dan *lesson study* melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Menciptakan hubungan yang akrab, penuh dengan suasana spiritual, artinya supervisor terlebih dahulu menciptakan iklim kerja yang kondusif, agar suasana tampak hangat dan damai. Dengan cara ini diharapkan terjadi hubungan yang akrab antara supervisor dan guru, dan antara satu guru dan guru lainnya yang serumpun mata pelajarannya.



- 2) Mendalami kondisi guru. Sambil menciptakan hubungan yang damai dan akrab, supervisor berusaha mendalami keadaan guru. Guru bersangkutan diobservasi dan di interview secara mendalam, tentang masalah-masalah yang dihadapi sebagai guru dan rintangan-rintangan yang menghalangi ketika membimbing siswa belajar dalam proses pembelajaran. Implikasi dari pertemuan ini adalah guru dapat merefleksi dan mengeksplorasi diri dan supervisor akhirnya paham betul akan kelemahan-kelemahan guru ini termasuk kepribadiannya, wataknya, kemampuannya, dan bakatnya.
- 3) Mereka akan membahas satu persatu kelemahan itu dan membuat daftar kelemahan itu. Kemudian, dari kelemahan-kelemahan spesifik yang dapat dipandang pada kasus itu, akhirnya dipilih rangking pertama, yang paling berat untuk diperbaiki pertama kali. Kasus-kasus berikutnya akan menyusul kemudian. Kemudian mereka membuat hipotesis terhadap kasus tadi dan menentukan bagaimana cara pemecahannya secara bersama-sama.
- 4) Dalam kegiatan ini juga, karena disatukan dengan *lesson study*, maka beberapa orang guru berkolaborasi menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sehingga ide-ide yang berkembang lebih kaya. Pada tahap *lesson study* tahap *plan* ini, diawali dengan menganalisis permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran. Permasalahan dapat berupa materi bidang studi atau cara penyampaian materi. Permasalahan dapat juga menyangkut aspek paedagogik tentang metode pembelajaran yang tepat, agar pembelajaran berjalan efektif dan efisien, atau permasalahan mengenai fasilitas belajar, yakni bagaimana mensiasati kekurangan fasilitas pembelajaran. Selanjutnya guru bersama-sama mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi dan dituangkan dalam rencana pembelajaran atau *lesson plan*, *teaching material* (berupa media pembelajaran dan lembar



kerja peserta didik), serta metode evaluasi. Pertemuan-pertemuan yang sering dilakukan oleh para guru dalam rangka menyusun rencana pembelajaran menyebabkan terbentuknya kolegalitas atau kemitraan antara guru yang satu dengan yang lain, sehingga tidak berlaku hukum senioritas antar teman sejawat. Para guru dapat berbagi pengalaman dan saling belajar, sehingga melalui kegiatan ini diharapkan terbentuk situasi *mutual learning*, yaitu situasi dimana komunitas tersebut dapat saling belajar.

- 5) Pada tahap ini pula, ditentukan instrumen yang akan digunakan pada saat supervisi dengan seksama.
- 6) Akhirnya, waktu untuk melakukan supervisi ditentukan pada pertemuan ini.

Langkah ke-3: Tahap Observasi Mengajar + Do

Sesudah pertemuan awal selesai dilakukan maka pihak supervisor dan para guru bersiap-siap untuk melaksanakan supervisi klinis terpadu. Pelaksanaan supervisi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Persiapan

Supervisor maupun para guru bersiap-siap untuk melakukan supervisi. Supervisor mengecek kembali alat-alat dan perlengkapan lain untuk melakukan observasi. Sementara itu guru model berlatih dalam mengaplikasikan hipotesis dan RPP baru yang dibuat dalam pertemuan awal.

- 2) Para guru, guru model, dan supervisor memasuki ruangan kelas

Guru model mengajar, sedangkan supervisor duduk di belakang kelas sambil mengamati guru mengajar, sedangkan guru-guru lain yang serumpun mengamati siswa belajar satu persatu dengan seksama.



3) Sikap supervisor

Supervisor harus dapat membawa diri sebaik-baiknya. Supervisor harus hati-hati dalam melakukan tindakan, baik dalam sikap duduk maupun gerakan lain di kelas. Dia berusaha seminimal mungkin dalam bertindak agar seolah-olah tidak ada orang lain yang duduk di belakang. Hal ini dilakukan agar suasana kelas atau para siswa tetap wajar belajar seperti biasa. Kondisi seperti ini akan berimplikasi positif terhadap guru yang sedang mengajar, sebab ia merasakan seperti mengajar sehari-hari biasa. Supervisor ketika melakukan supervise akan mengamati guru yang disupervisi secara teliti, lebih teliti daripada teknik supervisi lainnya. Dia mengobservasi secara mendetail gerak gerik guru yang berkaitan dengan kelemahan guru yang akan diperbaiki. Hasil observasi itu dia catat secara teliti dalam catatan observasi, kalau memakai instrumen PKG, maka instrumen ini pun dapat diisi. Supervisor dapat pula menggunakan rekaman suara guru atau video, hal ini sangat baik dilakukan karena video dan rekaman tadi bisa diputar pada pertemuan balikan. Namun, penggunaan rekaman dan video tidak boleh terlihat oleh siswa sehingga tidak mengganggu proses pembelajaran. Alat-alat dipasang sebelum para siswa masuk ke dalam kelas.

4) Sikap para guru

Para guru memfokuskan pengamatan dalam *lesson study* yang ditujukan pada kegiatan peserta didik, yakni interaksi para peserta didik, peserta didik-bahan ajar, peserta didik-guru, dan peserta didik dengan lingkungan yang terkait. Para pengamat dapat melakukan rekaman pelaksanaan pembelajaran melalui video camera atau foto untuk keperluan dokumentasi dan bahan studi lebih lanjut. Keberadaan pengamat dalam ruang kelas, selain bertugas mengumpulkan informasi, juga dimaksudkan untuk belajar dari pembelajaran yang sedang berlangsung



dan bukan semata-mata untuk mengevaluasi guru model yang tampil.

Langkah ke-4: Tahap Pertemuan Balikan + See

Setelah kelas berakhir dan para guru, guru model beserta supervisor mengakhiri supervisi, maka mereka masuk ke dalam suatu ruangan yang sudah dipersiapkan sebelumnya untuk melakukan diskusi atau pertemuan balikan. Pertemuan balikan ini digabung dengan tahap *See* dalam *lesson study*, sehingga para guru yang hadir pada saat tahap observasi mengajar+*do* juga masuk ke ruangan tersebut dan berdiskusi bersama. Adapun yang dilakukan pada tahap pertemuan balikan+*see* adalah sebagai berikut:

1) Sikap supervisor

Supervisor ketika berada di pertemuan balikan sepatutnya tetap membawa diri seperti halnya dengan sewaktu di dalam kelas. Dia sopan, ramah, dan menghargai guru yang di ajak berdiskusi. Dia harus menjadi pendengar yang baik, memberi kesempatan yang besar terhadap guru untuk dapat menceritakan dirinya dan untuk dapat merefleksikan dirinya terhadap apa yang telah ia lakukan di dalam kelas, juga harus dapat menghargai pendapat guru. Dia juga harus menguatkan konsep *Ihsān* kepada guru model dan para guru yang mengobservasi kelas tadi.

2) Sikap Para Guru

Pada tahap ini juga merupakan tahap *see* dalam *lesson study*, maka dilaksanakan diskusi langsung antara guru model yang tampil dan pengamat (para guru yang serumpun) yang dipandu oleh kepala sekolah atau personel yang ditunjuk untuk membahas kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan. Guru model mengawali diskusi dengan menyampaikan kesan-kesan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Selanjutnya pengamat diminta menyampaikan komentar dan *lesson learnt* atau hal baru yang diperoleh/dipelajari dari kegiatan pembelajaran yang



telah dilaksanakan, terutama berkenaan dengan aktifitas peserta didik selama kegiatan pembelajaran. Tentunya kritik dan saran dari para pengamat disampaikan secara bijak dan konstruktif. Sebaliknya, guru model seyogyanya dapat menerima masukan dari pengamat untuk perbaikan pembelajaran berikutnya. Berdasarkan masukan dalam diskusi ini, guru dapat merancang pembelajaran berikutnya lebih baik. Pada prinsipnya setiap orang yang terlibat dalam kegiatan *lesson study* ini harus memperoleh *lesson learnt*, yakni memperoleh sesuatu yang baru setelah mengamati pembelajaran, sehingga komunitas belajar dapat terbentuk.

3) Refleksi Guru

Pertama guru diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya tentang perilakunya sebagai pengajar dan pendidik di kelas tadi, khusus tentang hal yang harus diperbaiki. Guru menganalisis dirinya, mengeksplorasi keadaan saat dia mengajar. Hasil refleksi itu dikemukakan kepada hadirin yang datang, terutama kepada supervisor. Satu persatu bagian yang diperbaiki dalam pembelajaran disampaikan oleh guru. Diakhiri dengan pendapat guru apakah hipotesis yang diajukan dalam pertemuan awal untuk memperbaiki kelemahan khas guru setelah di aplikasikan dalam pembelajaran diterima atau ditolak. Kalau ditolak, dia kemukakan pula sebab-sebabnya.

4) Evaluasi Supervisor dan Diskusi Bersama

Setelah selesai guru yang disupervisi memaparkan pendapatnya tentang hasil perbaikan kelemahannya, maka kini giliran supervisor menyatakan pendapatnya tentang data yang dia dapatkan berdasarkan pengamatan kelas tadi. Supervisor tidak boleh seakan-akan atau memberi kesan bahwa hasil evaluasinya semuanya benar, melainkan ia harus tetap bersikap netral, hanya mengemukakan data dan pendapat pribadi secara apa adanya. Kemudian



mereka semua berdiskusi bersama, mencari solusi untuk kelemahan-kelemahan yang ada dan hipotesis untuk perbaikan pertemuan yang selanjutnya. Diskusi ini harus dijaga dengan baik, jangan sampai terjadi debat yang tidak diinginkan, namun juga jangan sampai guru bersikap pasif dan hanya mengiyakan pendapat supervisor. Diskusi harus berjalan dinamis dan terjadi saling belajar diantara para guru, guru model dan supervisor.

5) Kesepakatan

Setelah guru dan supervisor cukup berdiskusi dan mengarah pada suatu tujuan yang dicapai, maka dibuatlah kesepakatan antara guru yang disupervisi, supervisor, dan para guru observer. Inti kesepakatan itu adalah berkaitan dengan hipotesis yang diterapkan dalam proses pembelajaran tadi. Jadi, kesepakatan ini bisa dalam wujud hipotesis diterima atau ditolak. Kalau hipotesis diterima, maka berarti kelemahan guru yang bersifat spesifik itu sudah dapat diperbaiki. Tetapi bila hipotesis itu ditolak, maka ada dua kemungkinan. *Pertama*, hipotesis itu benar, tetapi guru tidak mampu melaksanakan di kelas; dan *Kedua* hipotesis itu salah. Kalau yang pertama terjadi berarti guru belum mampu memperbaiki kelemahan, sebab itu ia harus membuat hipotesis lagi untuk dicoba pada supervisi mendatang. Tetapi kalau yang kedua terjadi, berarti proses pembelajaran yang dilakukan guru benar dan ia dapat memperbaiki kelemahannya.

Langkah ke-5. Tahap Tindak Lanjut

Tahap selanjutnya adalah tahap tindak lanjut. Pada tahap ini guru yang terlihat ada kelemahan diberikan pembinaan, baik pembinaan spiritual, motivasi, dan pembinaan kompetensi mengajar. Pembinaan yang dilakukan baik secara langsung sekolah melalui pelatihan-pelatihan tertentu sesuai dengan kelemahan yang dimiliki guru. Pembinaan ini dilakukan terus menerus sehingga guru mendapatkan *in-service training* dan terbentuk

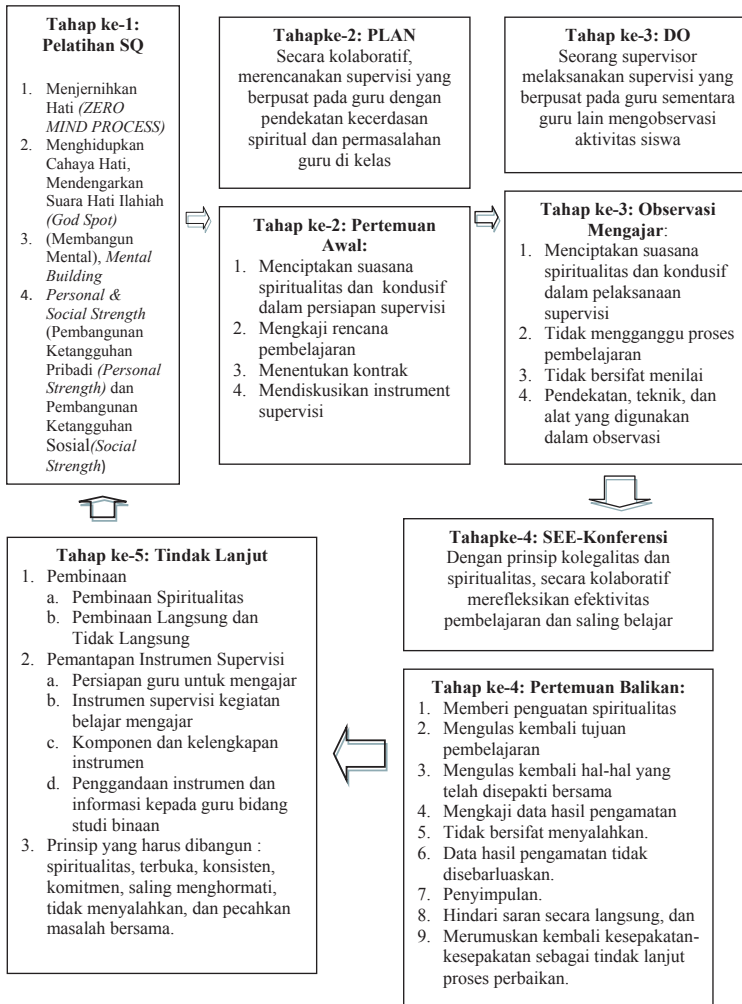


Learning Organization di sekolah tersebut sampai kelemahan guru dapat diatasi dengan baik. Pada tahap ini juga dapat dirancang instrumen untuk supervisi klinis terpadu yang selanjutnya. Jika semua pihak sudah siap, maka kembali ke langkah pertama, yaitu pelatihan *spiritual quotient*, dan langkah-langkah selanjutnya.

Tahapan-tahapan ini harus terus dilakukan secara berkelanjutan untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, karena supervisi merupakan bagian dari sistem penjaminan mutu internal yang tidak boleh berhenti dalam sekali siklus saja, tetapi harus terus berkelanjutan atau dikenal dengan *continuous improvement*.

Bila digambarkan, maka siklus supervisi klinis terpadu adalah sebagai berikut:

Gambar 2.5. Model Awal Supervisi Klinis Terpadu



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model supervisi klinis menjadi supervisi klinis terpadu untuk peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah. Sehubungan dengan hal tersebut, metode yang tepat digunakan dalam penelitian ini adalah *research and development*. Menurut Borg and Gall, “*Education research and development is a process used to develop and validate education product*”.¹

Dalam istilah lain, penelitian ini juga disebut ‘*research based development*’, yang muncul sebagai strategi dan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Selain untuk mengembangkan dan memvalidasi hasil-hasil pendidikan, *research and development* juga bertujuan untuk menemukan pengetahuan-pengetahuan baru melalui ‘*basic research*’, atau untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan khusus tentang masalah-masalah yang bersifat praktis melalui ‘*applied research*’, yang digunakan untuk meningkatkan praktek-praktek pendidikan. Melalui metode *research and development*, produk yang diharapkan dari penelitian ini adalah desain model supervisi klinis terpadu untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.

¹ Borg, W.R. & Gall, M.D. Gall., *Educational Research: An Introduction, Fifth Edition*, (New York: Longman, 1989), h. 782.



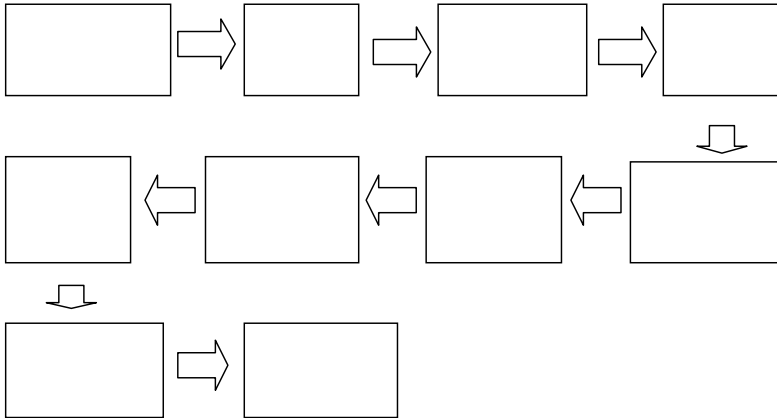
Secara umum prosedur kerja dalam penelitian dan pengembangan ini ditempuh dengan langkah sebagai berikut, yaitu:

1. *Research and information collecting planning*. Mengkaji dan mengumpulkan informasi, mengobservasi, interview dan menyiapkan laporan tentang kebutuhan pengembangan.
2. *Planning*. Merencanakan prototipe komponen yang akan dikembangkan, termasuk didalamnya menentukan/mendefinisikan keterampilan yang akan dikembangkan, merumuskan tujuan, menentukan urutan kegiatan supervisi, menyusun skala pengukuran dan uji kemungkinan dalam skala kecil.
3. *Develop preliminary from of product*. Menyusun/mengembangkan produk awal/prototipe awal.
4. *Preliminary field testing*. Melakukan *treatment*/uji coba terbatas terhadap produk model awal (termasuk melakukan pengamatan, interview, dan angket). Dalam tahapan ini akan dilakukan penelitian di sekolah dan di kelas dengan beberapa orang tim.
5. *Main product revision*. Revisi hasil *treatment* dari produk model awal.
6. *Main field testing*. Penerapan uji coba lapangan (observasi, interview). Data kuantitatif pada awal (*pre*) dan akhir (*post*) supervisi guru dikumpulkan dan dievaluasi.
7. *Operational product revision*. Melakukan revisi produk, berdasarkan hasil uji coba lapangan.
8. *Operational field testing*. Melakukan uji coba lapangan.
9. *Final product revision*. Melakukan revisi akhir terhadap model dan menetapkan produk akhir.
10. *Dissemination and implementation*. Melakukan diseminasi dan implementasi/distribusi ke berbagai pihak.²

² *Ibid.*, h. 783-795.



Secara skematik langkah-langkah pelaksanaan penelitian ini dapat digambarkan pada bagan sebagai berikut:



Bagan 3.1. Langkah-langkah penggunaan Metode Research and Development (R&D) menurut Borg dan Gall³

Kesepuluh langkah yang disampaikan oleh Borg and Gall dimodifikasi ke dalam tiga tahapan oleh Sukmadinata⁴, yaitu: 1). Studi Pendahuluan, 2). Pengembangan Model, dan ke 3). Uji Model.

1. Studi Pendahuluan

Tahap pertama studi pendahuluan merupakan tahap awal atau persiapan untuk pengembangan. Tahap ini terdiri atas tiga langkah;

- a. Studi kepustakaan,
- b. Survei lapangan dan,
- c. Penyusunan draf model.

2. Uji Coba Terbatas dan Uji Coba Lebih Luas

Selesai kegiatan pada tahap pertama Studi Pendahuluan, kegiatan dilanjutkan dengan tahap kedua, uji coba pengembangan

³ *Ibid.*, h. 783.

⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2009), h. 184-187.



produk pendidikan. Dalam tahap ini ada dua langkah, langkah pertama melakukan uji coba terbatas dan langkah kedua uji coba lebih luas.

3. Uji Produk dan Sosialisasi Hasil

Uji produk merupakan tahap pengujian kemampuan dari produk yang dihasilkan.

Sesuai dengan keperluan penelitian ini, maka kesepuluh langkah itu disederhanakan menjadi tiga langkah yang memungkinkan dapat dilakukan oleh penulis. Ketiga langkah itu meliputi: (1). Tahap Studi Pendahuluan; (2). Tahap Penyusunan dan Pengembangan Model; (3). Uji Coba Model.

B. Langkah-langkah Pengembangan Model

Sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada, langkah-langkah penelitian dan pengembangan dari Borg dan Gall disederhanakan ke dalam langkah-langkah sebagai berikut: studi pendahuluan, studi pengembangan, uji coba terbatas dan luas, yang mencakup tahap implementasi dan evaluasi/revisi model.

Model supervisi klinis terpadu untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah diharapkan mencapai sasaran sebagai berikut:

1. Tahap Studi Pendahuluan

Pada tahap pertama penelitian dan pengembangan dilakukan studi pendahuluan yang meliputi:

- a. Studi literatur, yaitu mengkaji sumber-sumber yang berkaitan dengan pengembangan model supervisi klinis terpadu dengan menyatukan konsep supervisi klinis, konsep kecerdasan spiritual dan *Lesson Study* pada Madrasah Aliyah, model supervisi akademik yang telah diterapkan di Madrasah Aliyah serta dikaitkan dengan kinerja guru Madrasah Aliyah. Studi literatur yang diterapkan pada tahap awal terutama berkaitan dengan teori, konsep, prinsip, aksioma, yang berkaitan dengan model yang akan dikembangkan.



- b. Studi hasil penelitian, dilakukan melalui pengkajian terhadap hasil-hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh para peneliti terdahulu yang erat kaitannya dengan penelitian yang akan dilaksanakan terutama berkaitan dengan penelitian model supervisi klinis, SQ dan *Lesson study*.
- c. Studi lapangan (pra-survei), dilakukan di empat MA yang akan menjadi subjek penelitian. Aspek-aspek yang diteliti pada tahap pra-survei ini adalah desain dan penerapan supervisi yang telah dilakukan oleh supervisor dan kepala sekolah yang meliputi (1) tahap perencanaan awal supervisi, (2) tahap observasi kelas, (3) tahap akhir (diskusi balikan), dan (4) kinerja guru. Survei lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi supervisi yang telah berlangsung di MA yang akan menjadi subjek penelitian. Kegiatan ini perlu dilakukan untuk menjamin bahwa produk pendidikan yang dihasilkan adalah produk yang berangkat dari kebutuhan, sehingga pada gilirannya produk yang dihasilkan itu bermanfaat dan dapat dimanfaatkan di lapangan.⁵

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam tahap studi pendahuluan adalah angket, wawancara dan observasi. Dalam studi lapangan tahap pendahuluan ini dikembangkan dua instrumen angket yang digunakan, yakni (a) instrumen angket untuk guru yang dikembangkan untuk menjangkau data berkenaan dengan aspek-aspek supervisi yang biasa dilakukan di sekolah yang terdiri dari tahap perencanaan awal, tahap pelaksanaan observasi, dan tahap akhir (diskusi balikan); dan (b) instrumen angket untuk kepala sekolah yang dikembangkan melalui pertanyaan untuk menjangkau data berkenaan dengan supervisi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sedangkan wawancara juga digunakan untuk mengumpulkan data sebagai penguat dari

⁵ Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan, Jenis, Metode, dan Prosedur*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013), h. 138.



hasil angket yang telah disebarakan. Artinya, wawancara tersebut ditujukan kepada kepala sekolah dan guru untuk mengetahui kondisi supervisi yang telah berlangsung di Madrasah Aliyah tersebut, sehingga data yang dikumpulkan lebih akurat. Adapun observasi kelas juga dilakukan untuk melihat secara langsung kondisi objek penelitian dan kinerja awal dari guru yang belum dilaksanakan supervisi klinis terpadu. Hal ini dimaksudkan agar memperoleh data penelitian pendahuluan yang lebih valid dan terpercaya.

2. Tahap Studi Pengembangan

Pada tahap studi pengembangan, terdiri dari:

a. Penyusunan Draf Rancangan Model

Desain penelitian yang telah dikemukakan tersebut kemudian disederhanakan atas tiga tahap, yaitu (1) tahap eksplorasi, (2) tahap pengembangan prototype.

1) Tahap Eksplorasi

Subjek Penelitian adalah Kepala Sekolah dan Guru Madrasah Aliyah yang merupakan sumber data primer. Data primer ini meliputi: (1) supervisi yang digunakan kepala sekolah atau pengawas, (2) kinerja guru dalam mengembangkan profesional mengajar, (3) hasil belajar siswa dalam menyerap materi ajar yang telah ada, (4) permasalahan pokok yang dihadapi guru dalam melaksanakan kinerjanya, (5) permasalahan guru dalam pengawasan/supervisi. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang dapat mengungkap supervisi akademik yang telah ada di Madrasah Aliyah, serta peta kebutuhan guru Madrasah Aliyah dalam peningkatan kinerjanya di sekolah. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data primer. Artinya, wawancara tersebut ditujukan kepada kepala sekolah dan guru. Wawancara bertujuan untuk mengungkap: (1) hasil supervisi yang



dilaksanakan selama ini, (2) permasalahan pokok yang dihadapi guru dalam menghadapi supervisi dan (3) permasalahan pokok guru yang dihadapi untuk peningkatan kinerjanya. Sementara itu, data sekunder diperoleh dengan memilih dokumen-dokumen yang terkait dengan hasil-hasil supervisi. Dokumen-dokumen tersebut mencakup: (1) pemantauan, pengamatan, dan evaluasi terhadap guru, (2) data hasil supervisi yang telah dilakukan pengawas atau kepala sekolah, dan (3) data kinerja guru Madrasah Aliyah yang telah ada.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan Analisis Interaktif. Menurut Milles & Huberman, analisis interaktif ini merupakan analisis data melalui empat komponen analisis yang meliputi reduksi data, sajian data, penarikan simpulan, dan verifikasi.⁶ Keempat komponen itu dilakukan secara simultan.

2) Tahap Pengembangan Prototipe

Kegiatan selanjutnya mengumpulkan angket dan diteruskan dengan menganalisisnya, memetakan model faktual dan merancang model supervisi klinis terpadu, serta mengkomunikasikan dengan rekan sejawat, kepala sekolah, dan pengawas melalui FGD (*Focused Group Discussion*). Kegiatannya mengkomunikasikan model awal kepada praktisi; terdiri dari guru Madrasah Aliyah, kepala sekolah dan pengawas, dan 2 dosen pakar (*Judgement Expert*) untuk divalidasi internal dan diteruskan untuk divalidasi eksternal (uji efektivitas terbatas) pada 3 sekolah dan 6 guru Madrasah Aliyah.

b. Penyusunan Instrumen Supervisi Klinis Terpadu

Instrumen Supervisi klinis terpadu menggunakan instrumen supervisi klinis yang didiskusikan bersama dengan guru

⁶ Miles, Mathew B. dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, Terjemahan Tjejep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: Universitas Indonesia. 1992), h. 100.



yang akan disupervisi, tergantung pada kelemahan apa yang akan diperbaiki, dan juga menggunakan instrument PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang terbaru yang diterbitkan Kemendiknas, karena tujuan dari supervisi klinis terpadu pada penelitian ini adalah untuk peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah.

Dalam penelitian ini, indikator yang dimaksud dalam kinerja guru adalah yang sesuai dengan yang ditetapkan oleh Kemendiknas, yaitu: (1) Perencanaan Pembelajaran, (2) Pelaksanaan Pembelajaran yang Aktif dan Kreatif yang terdiri dari kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup, (3) Penilaian Pembelajaran.⁷

3. Uji Lapangan

Uji lapangan meliputi uji coba terbatas dan uji coba luas. Uji coba terbatas dilakukan pada satu Madrasah Aliyah melalui tiga siklus kegiatan. Tujuan uji coba terbatas adalah untuk memperoleh deskripsi penerapan model, kebermaknaan/kelayakan model dan perbaikan model. Kekurangan-kekurangan pada siklus satu dapat diperbaiki pada siklus dua, dan kekurangan pada siklus dua akan diperbaiki pada siklus tiga. Pada uji coba terbatas yang diamati lebih difokuskan pada proses. Uji coba terbatas akan dilakukan di satu Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang, yaitu di MA Bismillah, Barugbug, Kecamatan Padarincang, Kabupaten Serang. Alasan MA Bismillah dijadikan sebagai lokasi uji coba terbatas dikarenakan sekolah tersebut berkategori “sedang” dari sisi lokasi dan akreditasi, artinya lokasi MA Bismillah terletak di daerah yang belum kota, tetapi juga tidak terlalu kampung, dan akreditasi MA Bismillah adalah “B”. Menurut Wina Sanjaya, bahwa pemilihan sekolah yang dijadikan uji terbatas adalah sekolah yang berkategori “sedang”. Hal ini dimaksudkan agar

⁷ Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Kemendiknas, 2012), h. 10.



produk yang dikembangkan dapat digunakan dalam berbagai kategori sekolah.⁸

Kegiatan uji coba terbatas dilakukan dalam beberapa siklus. Setelah implementasi siklus tiga dievaluasi, kemudian dilakukan revisi dan diujicobakan pada uji luas. Pada uji luas, penilaian dilakukan melalui penilaian awal dan penilaian akhir. Hal ini dilakukan untuk melihat pengaruh model/keberhasilan model. Tujuan uji coba luas adalah untuk menghasilkan model supervisi klinis terpadu pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang, Banten. Uji coba luas dilaksanakan pada tiga Madrasah Aliyah dengan kategori MA di daerah, MA di semi kota, dan MA di kota, yaitu MA Islamiyah, MAN I Kota Serang, dan MAN II Kota Serang. Hal ini sesuai dengan pendapat Wina Sanjaya, bahwa lokasi yang dijadikan uji coba luas adalah yang melibatkan kategori sekolah yang berbeda. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana efektifitas produk pendidikan yang telah dikembangkan dan diujicobakan jika diterapkan di kategori sekolah yang berbeda.⁹

Langkah-langkah dalam uji coba lapangan adalah sebagai berikut:

1. Studi awal dilakukan untuk mengetahui situasi dan kondisi sekolah tempat uji lapangan terbatas dan uji luas.
2. Persiapan uji coba dilakukan dengan cara memperkenalkan model yang akan dikembangkan kepada kepala sekolah dan guru melalui penyampaian informasi, diskusi, serta kolaborasi.
3. Pembagian tugas kepada kepala sekolah dan guru akan dilibatkan dalam uji lapangan.
4. Implementasi uji lapangan. Pelaksanaannya dilakukan melalui kegiatan:
 - a. Pelatihan SQ yang dilaksanakan oleh para guru dan kepala sekolah

⁸ Wina Sanjaya, *Op. Cit.*, h. 143.

⁹ *Ibid.*, h. 145.

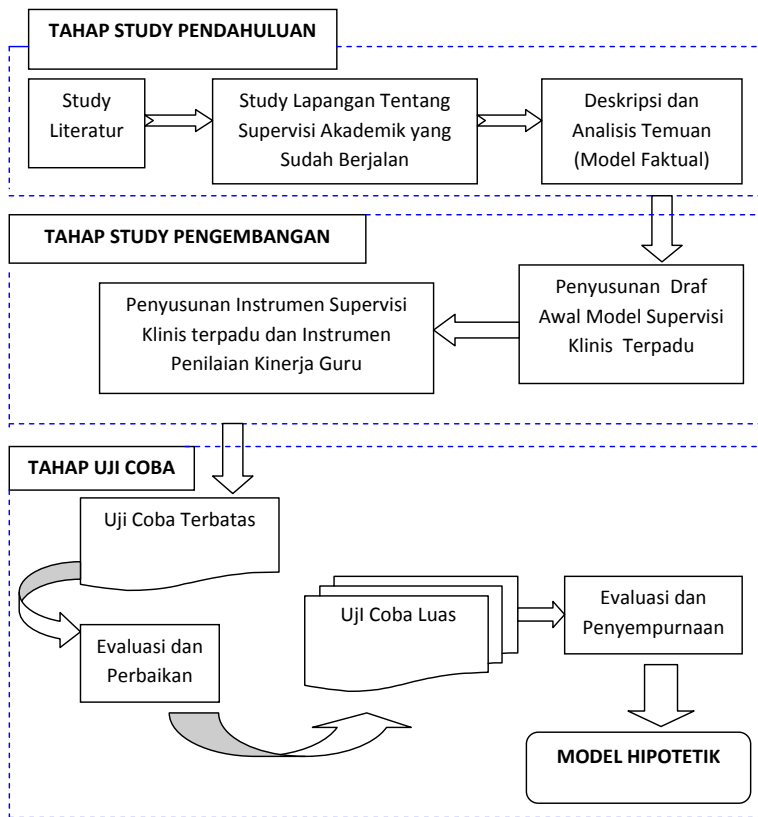


- b. Implementasi supervisi klinis terpadu di kelas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, guru dan peneliti bertindak sebagai observasi partisipan.
- c. Evaluasi terhadap rancangan dan implementasi.
- d. Revisi dan penyempurnaan model sehingga menjadi model final.

Untuk memperoleh model yang diharapkan, peneliti mengembangkan *draft* (bakal model) panduan yang langkahnya adalah sebagai berikut;

1. Mengumpulkan beberapa panduan tentang supervisi yang lazim digunakan dalam pembinaan kinerja guru Madrasah Aliyah dan panduan tentang *lesson study* serta panduan tentang pelatihan SQ,
2. Mengkaji panduan-panduan tersebut dengan cara mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan masing-masing panduan dilihat dari relevansi substansi supervisi dengan kebutuhan lingkungan yang ada di dalamnya,
3. Memanfaatkan kelebihan atau hal-hal yang dianggap baik dari masing-masing panduan pelaksanaan tersebut sebagai dasar untuk membuat draft panduan supervisi,
4. Menyusun draft panduan supervisi dengan mempertimbangkan (a) teori supervisi klinis yang baik, teknik-teknik pelatihan SQ dan konsep *lesson study* (b) hasil kajian dari supervisi klinis terpadu, dan (c) masukan dari para pakar, promotor dan co-promotor, kepala sekolah, guru, dan pengawas baik melalui wawancara maupun dokumentasi,
5. Mereview dan merevisi draft panduan supervisi yang telah disusun. *Review* dilakukan dengan *teknik small group discussion* di antara peneliti, kepala sekolah, dan guru di kabupaten/kota Serang. *Review* difokuskan pada substansi supervisi dan bentuk panduan supervisi klinis terpadu.

Secara skematik langkah-langkah pelaksanaan penelitian ini dapat digambarkan pada bagan sebagai berikut:



Gambar 3.2. Skema Langkah-langkah Pelaksanaan Penelitian

C. Lokasi dan Subjek Penelitian

Lokasi penelitian adalah Madrasah Aliyah yang ada di Kabupaten Serang dan Kota Serang. Namun, pada penelitian ini dibatasi pada empat Madrasah Aliyah, yaitu: MA Bismillah Barugbug Serang, MAN I Kabupaten Serang, MAN I Kota Serang, dan MAN II Kota Serang. Penelitian dilakukan pada 4 guru pada masing-masing sekolah. Ada beberapa alasan yang dijadikan bahan pertimbangan pemilihan lokasi penelitian ini. *Pertama*, empat MA tersebut sudah mewakili kualifikasi kota besar, semi kota dan desa. *Kedua*, keempat MA tersebut terletak di Kabupaten Serang dan Kota Serang, Provinsi Banten, dimana peneliti berasal dari kabupaten dan provinsi tersebut sehingga



merasa penting untuk mengembangkan model supervisi yang baik di daerah sendiri dan terdekat. *Ketiga*, berdasarkan observasi awal, di empat sekolah tersebut belum banyak menggunakan model supervisi klinis terpadu, supervisi biasanya dilakukan dengan cara konvensional biasa.

D. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini berfokus pada 3 (tiga) hal yakni; (a) kondisi supervisi di kelas pada saat sekarang sebagai bagian dari penelitian prasurvei, (b) penerapan model supervisi klinis terpadu dengan uji coba terbatas pada satu MA, (c) penerapan model supervisi klinis terpadu dengan uji coba luas pada tiga MA. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dikaitkan dengan kebutuhan berdasarkan tahap-tahap penelitian yakni; (a) tahap penelitian prasurvei dikembangkan instrumen angket baik untuk kepala sekolah maupun untuk guru, wawancara, dan instrumen observasi kelas, (b) tahap pengembangan model pada uji coba terbatas dikembangkan instrumen *lesson study*, instrumen supervisi klinis dan instrumen Penilaian Kinerja Guru, (c) tahap pengembangan pada uji coba luas dikembangkan instrumen *lesson study*, instrumen supervisi klinis dan instrumen Penilaian Kinerja Guru.

1. Instrumen Angket

Angket digunakan sebagai salah satu alat untuk menjaring data tentang profil supervisi akademik di Madrasah Aliyah yang sekarang sedang berjalan, kemampuan dan kinerja guru, kondisi dan pemanfaatan sarana, fasilitas, serta lingkungan. Angket atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Kuesioner atau angket dipakai untuk menyebut metode maupun instrumen,



sehingga dalam menggunakan metode kuesionier atau angket instrumen yang digunakan adalah angket atau kuesioner.¹⁰

Dalam penelitian ini dikembangkan dua instrumen angket yang digunakan pada tahap prasurvei yakni (a) instrumen angket untuk guru yang dikembangkan melalui 35 butir pertanyaan untuk menjangking data berkenaan dengan aspek-aspek supervisi yang biasa dilakukan di sekolah yang terdiri dari tahap perencanaan awal, tahap pelaksanaan observasi, dan tahap akhir (diskusi balikan); dan (b) instrumen angket untuk kepala sekolah yang dikembangkan melalui 35 butir pertanyaan untuk menjangking data berkenaan dengan supervisi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Adapun kisi-kisi instrumen angket yang diberikan kepada kepala madrasah dan guru adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen Angket untuk mengetahui kondisi supervisi yang telah berlangsung (untuk Kepala Madrasah dan Guru)

No.	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Jumlah
1	Tahap Perencanaan Awal	Menciptakan suasana akrab dan nyaman	1, 2, 10, 11	4
		Menganalisis rencana pembelajaran	3, 4, 5	3
		Menetapkan bersama aspek-aspek yang akan diobservasi dalam mengajar	6, 7, 8, 9, 10	5
2	Tahap Pelaksanaan Observasi	Supervisor akrab dengan guru yang disupervisi	12, 13,	2
		Supervisi tidak mengganggu proses pembelajaran	14, 15, 16	3
		Mencatat peristiwa selama pembelajaran	17, 18, 19	3

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 151.



3	Tahap Akhir (Pertemuan Balikan)	Supervisor memberikan motivasi kepada guru	20, 21	2
		Menganalisis hasil observasi bersama guru	22, 23, 24, 25, 26	5
		Manganalisis perilaku mengajar	27, 28, 29	3
		Supervisor menyimpan data pengamatan	30,31	2
		Supervisor bersama guru menetapkan aspek-aspek yang harus dilakukan untuk membantu perkembangan mengajar berikutnya	32, 33, 34, 35	4
Jumlah Keseluruhan				35

Instrumen angket perlu diuji validasinya. Validitas instrumen mengacu pada mengukur *apa yang ingin diukur*. Di sini peneliti meyakini kesimpulan yang diperoleh karena instrumen yang digunakan telah teruji validitasnya. Pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan dalam instrumen angket mayoritas merupakan pertanyaan informatif dan pertanyaan pendapat responden, sehingga uji validitasnya menggunakan uji validitas isi atau *content-related validity*, yakni menurunkan pertanyaan berdasarkan indikator yang telah dikembangkan sebelumnya dalam kisi-kisi instrumen. Kemudian instrumen angket tersebut dimintakan penilaiannya kepada pakar supervisi.

2. Instrumen Observasi Kelas

Observasi kelas merupakan bagian dari kegiatan pengumpulan data, banyak digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi buatan. Observasi adalah “Merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-



proses pengamatan dan ingatan”.¹¹ Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung tempat dan kondisi objek penelitian, hal ini dimaksudkan agar memperoleh data penelitian pendahuluan dan penelitian final yang akurat.

Dalam penelitian ini kegiatan observasi kelas dilakukan pada tahap penelitian prasurvei dan tahap pengembangan model, dimana kegiatan observasi ini merupakan kegiatan observasi langsung yakni pengamatan yang dilakukan terhadap proses yang terjadi dalam situasi yang sebenarnya dan langsung diamati oleh peneliti. Instrumen observasi kelas yang digunakan menggunakan indikator yang sama dengan instrumen Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang digunakan pada saat supervisi dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan oleh Kemendiknas, yaitu: (1) Perencanaan Pembelajaran, (2) Pelaksanaan Pembelajaran yang Aktif dan Kreatif yang terdiri dari kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup, (3) Penilaian Pembelajaran¹², namun instrumen dalam observasi kelas lebih sederhana dibandingkan dengan instrumen PKG, terdiri dari 14 pertanyaan.

Adapun kisi-kisi instrumen observasi kelas adalah sebagai berikut:

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, cet ke 15, 2014), h. 166.

¹² Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, *Op. Cit.*, h. 10.

**Tabel 3.2** Kisi-Kisi Instrumen Observasi Kelas

No.	Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Jumlah
1	Perencanaan Pembelajaran	Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik.	1	4
		Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir	2	
		Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif	3	
		Guru memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran	4	
2	Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran Yang Aktif Dan Efektif	A. Kegiatan Pendahuluan	5	7
		B. Kegiatan Inti	6, 7, 8, 9, 10	
		C. Kegiatan Penutup	11	
3	Penilaian Pembelajaran	Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik	12	3
		Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP	13	
		Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.	14	
		Jumlah Keseluruhan		14

3. Instrumen Supervisi

Instrumen supervisi dikembangkan dalam bentuk pengamatan. Instrumen supervisi yang digunakan berdasarkan kesepakatan bersama antara supervisor dan guru serta instrumen PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang ditetapkan oleh



Kemendiknas. Adapun kisi-kisi instrumen PKG yang ditetapkan oleh Kemendiknas yang terbaru adalah sebagai berikut:¹³

Tabel 3.3. Kisi-kisi Instrumen Penilaian Kinerja Guru (PKG)

No.	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan	Jumlah
I	Perencanaan Pembelajaran	Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik.	a,b,c	3
		Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir	a,b,c,d	4
		Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif	a,b,c,d	4
		Guru memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran	a,b,c	3
II	Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran Yang Aktif Dan Efektif	A. Kegiatan Pendahuluan.		
		Guru memulai pembelajaran dengan efektif	a,b	2
		B. Kegiatan Inti		
		Guru menguasai materi pelajaran.	a,b,c,d	4
		Guru menerapkan pendekatan/ strategi pembelajaran yang efektif	a,b,c,d,e,f	6
		Guru memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran.	a,b,c,	3
		Guru memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran	a,b,c,d,e	5
		Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran	a,b,c,	3
		C. Kegiatan Penutup		
		Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif	a,b	2

¹³ Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Kebudayaan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Kemendiknas, 2012), h. 10.



III	Penilaian Pembelajaran	Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik	a,b,c,d	4
		Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP	a,b,c,d	4
		Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.	a,b,c,d	4
		Jumlah Keseluruhan		51

4. Wawancara

Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara dilakukan terhadap supervisor, kepala sekolah, ahli mata pelajaran, dan guru untuk mendapatkan data tentang tanggapan serta berbagai masalah yang dihadapi guru dalam menghadapi supervisi. “Metode Interview atau wawancara adalah untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan cara bertanya secara langsung kepada responden”¹⁴

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas. Pada wawancara bebas, terjadi tanya jawab bebas antara pewawancara dan responden, tetapi pewawancara menggunakan tujuan penelitian sebagai pedoman. Alasan dilakukan wawancara bebas dalam penelitian ini adalah agar responden tidak menyadari sepenuhnya bahwa ia sedang diwawancarai, sehingga responden dapat jujur dan lebih transparan dalam memberikan informasi.

¹⁴ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta: Pustaka LP3S, 1995), h, 192.



E. Analisis Data

1. Studi Pendahuluan

Studi Pendahuluan dilakukan untuk mengetahui gambaran tentang supervisi akademik pada saat ini, data yang diperoleh dianalisis dengan teknik analisis profil yakni melihat kecenderungan guru dalam menghadapi supervisi, melihat bagaimana kepala sekolah melaksanakan supervisi, lingkungan, dan juga melihat bagaimana kinerja guru yang terjadi saat itu.

Teknik analisis data yang dilakukan pada tahap studi pendahuluan ini menggunakan statistik untuk data yang diperoleh melalui angket dan secara kualitatif untuk data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

2. Uji coba terbatas dan Uji coba luas

Pengembangan model ini dilakukan dengan analisis deskriptif-kualitatif sebagai kajian dari hasil observasi, dan menggunakan uji statistik untuk melihat hasil uji coba model supervisi yang telah dikembangkan. Uji coba model dilakukan dengan menggunakan uji perbedaan dua rata-rata terhadap pre-tes (tes awal) dan post test (tes akhir) dalam kelompok dimana model ini diuji cobakan.

Hasil tes dianalisis dan yang digunakan adalah analisis kuantitatif terhadap kinerja guru yang dicapai oleh guru melalui statistik uji t yakni membandingkan rata-rata hasil pretes dengan hasil posttest 1, membandingkan hasil posttest 1 dengan hasil posttest 2, membandingkan hasil posttest 2 dengan posttest 3, membandingkan hasil posttest 3 dengan posttest 4. Uji t digunakan untuk mengetahui perbedaan nilai rata-rata (*mean*) antara *pre-observation* (sebelum observasi) dengan *post-observation* (sesudah observasi). Penggunaan uji t sampel berpasangan karena data yang diperoleh berasal dari proses pengukuran pada satu kelompok *sampel* yang dilakukan dua kali, yakni *pre-observation* dan *post-observation*. Uji test di sini adalah untuk menguji

keefektifan model. Rumus t-test yang digunakan untuk sampel berpasangan (*paired*) adalah:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} - 2r\left(\frac{s_1}{\sqrt{n_1}}\right)\left(\frac{s_2}{\sqrt{n_2}}\right)}}$$

Keterangan:

\bar{X}_1 = Rata-rata Sampel 1

\bar{X}_2 = Rata-rata Sampel 2

S_1 = Simpangan Baku Sampel 1

S_2 = Simpangan Baku Sampel 2

S_1^2 = Varians Sampel 1

S_2^2 = Varians Sampel 2

r = Korelasi antara dua sampel

Data yang diperoleh melalui catatan lapangan didiskusikan dengan guru, kepala sekolah, supervisor dan ahli mata pelajaran untuk memperoleh umpan balik terhadap model supervisi dalam uji coba berikutnya. Pengumpulan dan penganalisisan data dilakukan selama proses penelitian berlangsung (tahap perencanaan, pelaksanaan, dan kulminasi). Prosedur yang dilakukan dalam analisis data ini mencakup analisis data, refleksi dan tindakan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri atas 4 (empat) bagian. Pada bagian pertama disajikan hasil prasurvey atau studi pendahuluan yang berisi desain dan penerapan supervisi akademik yang telah berlangsung yang terdiri dari; (a) tahap perencanaan awal supervisi, (b) tahap pelaksanaan observasi supervisi, (c) tahap diskusi balikan, dan (d) kinerja guru sebelum dilaksanakan supervisi. Bagian kedua berisikan uraian pengembangan model, antara lain; (a) orientasi model, (b) penyusunan rancangan model, (c) langkah-langkah pengembangan model. Sedangkan pada bagian ketiga disajikan tentang hasil uji coba pengembangan model pembelajaran akselerasi meliputi; (a) hasil uji coba terbatas, (b) hasil uji coba luas, (c) perbaikan hasil kinerja guru, (d) bentuk akhir model. Dan pada bagian keempat disajikan tentang pembahasan yang meliputi; (a) desain model supervisi klinis terpadu hasil pengembangan, (b) relevansi model supervisi klinis terpadu dengan kinerja guru Madrasah Aliyah, (c) kontribusi model supervisi klinis terpadu dalam peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah, (d) faktor pendukung dan penghambat dari pengembangan model supervisi klinis terpadu untuk peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah.

A. Hasil Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan bersifat deskriptif untuk mengidentifikasi pola proses supervisi akademik yang berlangsung di Madrasah Aliyah sekitar Kabupaten Serang dan Kota Serang, Provinsi Banten. Studi pendahuluan ini digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan model supervisi klinis terpadu untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang.

Langkah ini dipandang penting sebab dalam penelitian pengembangan ini akan diuji cobakan suatu model supervisi dalam rangka peningkatan kualitas kinerja guru, dan pengembangan model tersebut harus didasarkan pada data empiris tentang bagaimana sebenarnya profil dan kondisi subjek yang akan diteliti.

Dalam studi pendahuluan, data dijangkau melalui jawaban terhadap instrumen angket yang disebarkan kepada beberapa kepala sekolah dan guru Madrasah Aliyah yang mengajar di kelas. Selain itu data dijangkau pula melalui observasi kelas dan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan para guru di empat Madrasah Aliyah yang dijadikan subjek penelitian. Diperoleh responden kepala sekolah sebanyak 4 (empat) orang dan guru sebanyak 16 (enam belas) orang. Secara umum latar belakang responden kepala sekolah dapat digambarkan melalui tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Latar Belakang Responden Kepala Sekolah

Kepala Sekolah	Pendidikan Terakhir	Pengalaman Mengajar di MA	Pengalaman Menjadi Kepala Sekolah
A	S2 PAI	8 tahun	4 tahun
B	S2 Matematika	20 tahun	8 tahun
C	S2 Manajemen Pendidikan Islam	16 tahun	4 tahun
D	S1 Tarbiyah	6 tahun	5 tahun



Dilihat dari latar belakang pendidikan, kepala sekolah Madrasah Aliyah di empat MA Kabupaten Serang dan Kota Serang telah memiliki pendidikan tinggi, sehingga dari segi keilmuan telah cukup mampu menjadi seorang supervisor yang baik bagi guru-guru di madrasahnyanya. Sedangkan dilihat dari segi pengalaman mengajar yang cukup lama, maka dianggap mampu menjalankan tugas sebagai supervisor yang kompeten. Berdasarkan pertimbangan itu pula, peneliti yakin bahwa kepala sekolah dapat mengekspresikan apa yang dipikirkannya dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan angket.

Sedangkan kepada guru, didapatkan 16 guru responden dari empat Madrasah Aliyah yang menjadi subjek penelitian, masing-masing madrasah dijangkau empat orang guru dari bidang studi yang berbeda-beda. Secara umum, latar belakang guru dapat digambarkan melalui tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Latar Belakang Responden Guru

NO	Guru	Pendidikan Terakhir	Pengalaman Mengajar di Sekolah	Pengalaman Mengajar di MA
1.	A	S1 Syari'ah, AKTA IV	8 tahun	8 tahun
2.	B	S1 PAI	12 tahun	8 tahun
3.	C	S1 Matematika	8 tahun	5 tahun
4.	D	S1 PBA	6 tahun	5 tahun
5.	E	S1 TBI	10 tahun	4 tahun
6.	F	S1 PAI	8 tahun	8 tahun
7.	G	S1 Sejarah	5 tahun	5 tahun
8.	H	S1 Ekonomi	4 tahun	4 tahun
9.	I	S1 Bhs. Inggris	7 tahun	1 tahun
10.	J	S1 PAI	6 tahun	6 tahun
11.	K	S1 Matematika	8 tahun	5 tahun
12.	L	S1 PBA	5 tahun	5 tahun
13.	M	S1 Geografi	4 tahun	4 tahun



14.	N	S1 PBI	4 tahun	4 tahun
15.	O	S2 Tata Busana	17 tahun	17 tahun
16.	P	S1 Matematika	4 tahun	4 tahun

Dilihat dari latar belakang pendidikan guru, mayoritas guru Madrasah Aliyah di empat MA di sekitar Kabupaten Serang dan Kota Serang memiliki pendidikan tinggi, sehingga dianggap mampu untuk mengekspresikan apa yang dipikirkannya dalam menjawab angket yang diberikan, sekaligus mumpuni untuk dijadikan mitra peneliti dalam melaksanakan supervisi klinis terpadu.

1. Desain Pelaksanaan Supervisi Akademik yang Telah Berlangsung

Terdapat tiga hal yang dikemukakan pada bagian ini dan merupakan aspek-aspek yang diteliti pada studi pendahuluan untuk memperoleh gambaran tentang pelaksanaan supervisi akademik yang telah berlangsung, meliputi (a) Tahap Perencanaan Awal Supervisi, (b) Tahap Pelaksanaan Observasi, (c) Tahap Akhir (diskusi balikan).

a. Tahap Perencanaan Awal Supervisi

Sebelum melaksanakan supervisi, seorang supervisor dituntut untuk melaksanakan persiapan atau perencanaan. Dalam melaksanakan perencanaan awal, para kepala madrasah (yang berjumlah empat kepala madrasah dari empat Madrasah Aliyah) memberikan jawaban angket seperti tampak pada tabel 4.3 berikut:



Tabel 4.3 Tahap Perencanaan Awal Supervisi yang telah Berlangsung .(Angket Kepala Madrasah)

No	Tahap Perencanaan Awal	Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
1.	Supervisor menciptakan suasana nyaman terhadap guru yang akan disupervisi			4		
2.	Supervisor menciptakan keakraban dengan guru yang akan disupervisi		1	3		
3.	Guru menunjukan persiapan mengajar yang akan digunakan kepada supervisor		1	3		
4.	Supervisor dan guru mengkaji rencana pembelajaran yang tertuang dalam persiapan mengajar yang akan digunakan oleh guru			4		
5.	Supervisor memberi informasi terkini mengenai rencana pembelajaran		1	3		
6.	Supervisor bersama guru menentukan instrument observasi yang akan dilaksanakan			4		
7.	Guru menyampaikan beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam pembelajaran		2	2		
8.	Supervisor menyiapkan instrumen yang akan digunakan pada waktu observasi		1	3		



9.	Supervisor menggunakan instrument observasi untuk mendapatkan informasi mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki guru dalam mengajar		1	3		
10.	Supervisor menguasai teknik-teknik dalam pelaksanaan observasi			4		
11.	Supervisor dan guru memilih teknik-teknik observasi sesuai dengan kebutuhan dan keadaan guru yang akan diobservasi			4		

Mayoritas Kepala Sekolah dari empat sekolah yang diteliti menyatakan bahwa tahap persiapan supervisi yang biasanya berlangsung tidak terlalu diperhatikan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban angket dari empat kepala sekolah yang mayoritas menjawab “kadang-kadang” dalam setiap tahapan perencanaan supervisi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bebas peneliti dengan kepala madrasah dari semua MA yang diteliti bahwa supervisi biasanya dilaksanakan secara mendadak.

Adapun mengenai pertanyaan pertama dalam angket “Supervisor menciptakan suasana nyaman terhadap guru yang akan disupervisi” dan pertanyaan ke dua dalam angket “Supervisor menciptakan keakraban dengan guru yang akan disupervisi”, mayoritas kepala sekolah mengakui bahwa dalam supervisi, para guru kerap tidak merasa nyaman, sehingga berimbas kepada ketidakakraban antara supervisor dan guru. Adapun tentang pertanyaan angket no.3 dalam angket yang menyatakan “Guru menunjukan persiapan mengajar yang akan digunakan kepada supervisor”, juga jarang dilakukan, hanya pada satu madrasah yang melaksanakannya, itupun hanya sekali dilaksanakan tiap satu



semester. Hal ini disebabkan karena supervisi yang dilaksanakan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, sedangkan para guru tidak terbiasa menulis RPP di setiap pertemuan di kelas, sehingga jarang sekali dilakukan diskusi tentang perencanaan pembelajaran antara pihak guru dan supervisor.

Adapun tentang pertanyaan angket no.8 dan no.9 yang berisi tentang instrument observasi. Para guru biasanya tidak mengetahui instrument observasi supervisi yang digunakan dalam setiap supervisi, hal ini dikarenakan tidak diberikan informasi sebelumnya terhadap para guru dan tidak ada pertemuan awal sebelum supervisi. Hal ini pula berimbas pada pertanyaan angket no.10 dan no.11, kepala sekolah yang merangkap sebagai supervisor mengakui kurang memahami teknik-teknik pelaksanaan observasi supervisi yang sesuai dengan kebutuhan guru.

Pernyataan dalam angket ini diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan para kepala madrasah bahwa supervisi jarang mereka laksanakan sendiri, mereka lebih menyerahkan kepada supervisor dari Kemenag Kabupaten/Kota.¹ Hal ini disebabkan para kepala madrasah sudah sangat sibuk dengan urusan administratif dan tidak sempat untuk melaksanakan supervisi akademik.² Padahal kenyataannya supervisor dari Kabupaten/Kota juga tidak secara kontinyu melaksanakan supervisi akademik di Madrasah Aliyah.³

Untuk mengurai permasalahan di atas, di beberapa Madrasah Aliyah, pelaksana supervisi akademik adalah wakil kepala sekolah urusan kurikulum. Hal ini dilaksanakan untuk tetap dapat melaksanakan supervisi, meskipun kepala sekolah/madrasah sedang sibuk. Berdasarkan kenyataan ini, para kepala sekolah memberikan peluang yang sangat besar kepada peneliti

¹ Hasil wawancara peneliti dengan para kepala Madrasah Aliyah di empat Madrasah Aliyah di Kabupaten dan Kota Serang (bulan Januari-Maret 2016)

² *Ibid.*

³ *Ibid.*



untuk dapat melaksanakan uji coba supervisi klinis terpadu, karena di Madrasah Aliyah yang mereka pimpin belum pernah dilaksanakan supervisi klinis biasa, terlebih supervisi klinis terpadu hasil pengembangan peneliti.

Angket tentang tahap persiapan awal supervisi yang diberikan kepada 16 (enam belas) guru Madrasah Aliyah, terlihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Tahap Perencanaan Awal Supervisi yang telah Berlangsung (Angket Guru)

No	Tahap Perencanaan Awal	Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
1.	Supervisor menciptakan suasana nyaman terhadap guru yang akan disupervisi	1	3	12		
2.	Supervisor menciptakan keakraban dengan guru yang akan disupervisi		2	13	1	
3.	Guru menunjukan persiapan mengajar yang akan digunakan kepada supervisor			16		
4.	Supervisor dan guru mengkaji rencana pembelajaran yang tertuang dalam persiapan mengajar yang akan digunakan oleh guru			12	4	
5.	Supervisor memberi informasi terkini mengenai rencana pembelajaran		1	14	1	
6.	Supervisor bersama guru menentukan instrument observasi yang akan dilaksanakan			16		
7.	Guru menyampaikan beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam pembelajaran			4	10	2



8.	Supervisor menyiapkan instrumen yang akan digunakan pada waktu observasi			9	5	1
9.	Supervisor menggunakan instrument observasi untuk mendapatkan informasi mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki guru dalam mengajar			9	5	1
10.	Supervisor menguasai teknik-teknik dalam pelaksanaan observasi			7	6	3
11.	Supervisor dan guru memilih teknik-teknik observasi sesuai dengan kebutuhan dan keadaan guru yang akan diobservasi			2	10	4

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, pada aspek-aspek kegiatan yang mengarah pada supervisi klinis, guru banyak menjawab, kadang-kadang, jarang, atau bahkan tidak pernah, seperti pada pertanyaan no.1 dan 2. Para guru banyak yang merasa kurang nyaman dengan adanya supervisi yang biasa dilaksanakan, karena para guru merasa bahwa supervisi hanya untuk mencari kesalahan guru semata.⁴ Untuk pertanyaan no.3, 4, dan 5 tentang rencana pembelajaran, para guru banyak yang merasa jarang untuk diajak berdiskusi oleh supervisor tentang rencana pembelajaran atau RPP. Mayoritas guru tidak membuat RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) sendiri sebelum mereka mulai mengajar, karena menurut mereka, RPP tidak terlalu penting, hanya diperlukan jika diminta untuk laporan administrasi semata. Hal ini diketahui peneliti dari hasil wawancara bebas peneliti dengan para guru. Para guru mengetahui SKKD dari silabus dan RPP yang telah siap pakai dari hasil *copy paste* dari penerbit atau dari sekolah.

⁴ Hasil wawancara dengan para guru Madrasah Aliyah di empat Madrasah Aliyah di Kabupaten dan Kota Serang (bulan april-mei 2016)



Menurut mayoritas para guru, yang terpenting adalah membaca materi yang akan disampaikan saat pembelajaran. Namun, para guru mengakui bahwa penting untuk melakukan diskusi RPP dengan supervisor dan guru-guru yang serumpun sehingga dapat dihasilkan RPP yang baik.⁵

Jawaban angket para guru pada tahap perencanaan awal supervisi yang biasa dilaksanakan kebanyakan mengarah kepada supervisi yang biasa dilakukan, dan biasanya tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, jarang sekali dilaksanakan diskusi bersama antara supervisor dan guru sebelum supervisi untuk menanyakan permasalahan-permasalahan seputar pembelajaran, seperti pada pertanyaan angket no.7. Hasil jawaban angket ini diperkuat oleh hasil wawancara peneliti dengan para guru bahwa di madrasah mereka jarang dilaksanakan proses supervisi, walaupun pernah dilaksanakan, maka supervisi yang biasa dilaksanakan adalah supervisi akademik biasa bukan supervisi klinis.⁶ Hal ini diungkapkan para guru karena para guru tidak pernah ditanyakan oleh supervisor tentang permasalahan pembelajaran di kelasnya, dan bila dilaksanakan supervisi, mereka jarang mengetahui instrument yang digunakan supervisor, seperti pada pertanyaan no. 6, 8 dan 9. Menurut para guru, supervisor juga kurang menguasai teknik observasi dan masih belum banyak menguasai teknik yang sesuai dengan kebutuhan dan keadaan guru yang akan diobservasi sesuai dengan jawaban para guru pada angket no.10 yang menyatakan kadang-kadang=7, jarang=6, dan tidak pernah=3, dan angket no.11 yang menyatakan kadang-kadang=2, jarang=10, dan tidak pernah=4.

b. Tahap Pelaksanaan Observasi

Untuk memperoleh gambaran tentang tahap pelaksanaan observasi, data dijangar melalui instrument angket yang

⁵ Hasil wawancara dengan para guru Madrasah Aliyah di empat Madrasah Aliyah di Kabupaten dan Kota Serang (bulan januari-maret 2016)

⁶ *Ibid.*



disebarkan kepada kepala madrasah dan guru dan juga wawancara bebas dengan kepala madrasah dan guru. Angket disebar ke 4 (empat) kepala madrasah aliyah dan 16 (enam belas) guru tempat uji coba terbatas dan luas.

Terhadap pertanyaan tentang tahap pelaksanaan observasi supervisi yang biasa dilaksanakan kepada para kepala madrasah diperoleh jawaban seperti pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Tahap Pelaksanaan Observasi Supervisi yang telah Berlangsung (Angket Kepala Madrasah)

b. Tahap Pelaksanaan Observasi		Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
12.	Supervisor mudah menyesuaikan diri dengan guru yang akan disupervisi		1	3		
13.	Supervisor meniadakan sifat senioritas sehingga guru yang akan disupervisi tidak merasa kaku		1	3		
14.	Menginformasikan terlebih dahulu akan kehadiran supervisor agar tidak mengganggu konsentrasi siswa dalam proses pembelajaran		1		3	
15.	Pelaksanaan supervisi diatur sedemikian rupa oleh supervisor sehingga tidak mengganggu konsentrasi peserta didik dalam menerima pelajaran		2	2		
16.	Observasi di dalam kelas yang dilakukan oleh supervisor tidak bersifat menilai kelemahan guru			3	1	



17.	Supervisor mengamati guru dalam proses pembelajaran untuk memperoleh data kemampuan maupun kelemahan guru untuk kepentingan pembelajaran.		3	1		
18.	Supervisor mengamati dan membuat rekaman semua kejadian yang terjadi dalam proses pembelajaran sesuai kesepakatan dengan guru				2	2
19.	Supervisor mencatat hal-hal yang dianggap penting sesuai dengan kesepakatan yang ada.		2	2		

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, tahap observasi yang biasa dilaksanakan masih menggunakan supervisi akademik pola standar yang kadang-kadang masih menimbulkan sifat senioritas dari supervisor, seperti pada pertanyaan angket no.12 dan 13 yang menyatakan kadang-kadang=3, pada pertanyaan berikutnya juga banyak menggambarkan bahwa observasi supervisi yang biasa dilakukan adalah supervisi akademik biasa tanpa adanya rekaman kegiatan guru mengajar untuk dapat didiskusikan pada pertemuan balikan. Hal ini sesuai dengan data hasil wawancara peneliti dengan para kepala madrasah bahwa observasi yang biasa dilakukan terkadang secara sembunyi atau hanya sendirian, supervisor tidak pernah mengajak guru lain yang serumpun untuk bersama-sama melaksanakan proses observasi supervisi.⁷ Dari temuan lapangan di atas, ini menunjukkan bahwa supervisi klinis terpadu memang belum pernah dilaksanakan di Madrasah Aliyah tersebut.

Menurut pernyataan para guru, tahap pelaksanaan observasi supervisi yang biasa dilaksanakan adalah seperti tabel 4.6 berikut:

⁷ *Ibid.*



Tabel 4.6 Tahap Pelaksanaan Observasi Supervisi yang telah Berlangsung (Angket Guru)

b. Tahap Pelaksanaan Observasi		Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
12.	Supervisor mudah menyesuaikan diri dengan guru yang akan disupervisi		4	9	3	
13.	Supervisor meniadakan sifat senioritas sehingga guru yang akan disupervisi tidak merasa kaku			13	2	1
14.	Menginformasikan terlebih dahulu akan kehadiran supervisor agar tidak mengganggu konsentrasi siswa dalam proses pembelajaran			10	6	
15.	Pelaksanaan supervisi diatur sedemikian rupa oleh supervisor sehingga tidak mengganggu konsentrasi peserta didik dalam menerima pelajaran			12	4	
16.	Observasi di dalam kelas yang dilakukan oleh supervisor tidak bersifat menilai kelemahan guru		4	10	2	
17.	Supervisor mengamati guru dalam proses pembelajaran untuk memperoleh data kemampuan maupun kelemahan guru untuk kepentingan pembelajaran.		6	10		
18.	Supervisor mengamati dan membuat rekaman semua kejadian yang terjadi dalam proses pembelajaran sesuai kesepakatan dengan guru				6	10
19.	Supervisor mencatat hal-hal yang dianggap penting sesuai dengan kesepakatan yang ada.			9	5	1



Jawaban para guru pada tahap pelaksanaan observasi juga masih menunjukkan bahwa supervisi yang biasa dilaksanakan di Madrasah Aliyah tempat mereka mengajar masih menggunakan supervisi akademik biasa, hal ini terlihat dari jawaban angket yang mayoritas menjawab (kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah). Kepala sekolah sebagai supervisor masih kerap menanamkan sifat senioritas. Kondisi ini membuat para guru banyak yang merasa kaku ketika dilaksanakan supervisi, meskipun banyak kepala sekolah yang mudah menyesuaikan diri dengan guru saat melaksanakan proses supervisi. Hal ini terlihat dari jawaban angket no.12 dan no.13. Sedangkan pada pertanyaan no.14 dan 15, masih banyak supervisor yang tidak menginformasikan kehadirannya, akan tetapi berdasarkan wawancara peneliti dengan para guru, para siswa tidak merasa terganggu dengan kehadiran supervisor yang kerap kali mendadak, karena biasanya supervisi dilaksanakan secara sembunyi-sembunyi dari balik jendela oleh kepala sekolah.⁸ Untuk pertanyaan no.16 dan no.17, kebanyakan supervisor melaksanakan supervisi untuk mengetahui kelemahan guru dan menjadikan kelemahan itu sebagai bahan penilaian supervisor pada guru yang bersangkutan, namun biasanya hasil tersebut tidak ditindak lanjuti.⁹ Adapun rekaman proses guru mengajar, mayoritas tidak pernah dilakukan di empat sekolah yang diteliti, hal ini sesuai dengan jawaban angket guru no.18 yang mayoritas menjawab tidak pernah=10, sedangkan untuk hal-hal yang penting biasanya supervisor mencatat secara pribadi.

c. Tahap Akhir (Diskusi Balikan)

Tahap akhir dalam proses supervisi akademik adalah tahap diskusi balikan. Tahap ini sangat penting dilaksanakan karena inti dari supervisi akademik adalah untuk memperbaiki kinerja guru, maka jika tidak ada diskusi balikan antara supervisor dan guru yang diobservasi, maka tidak akan ada perbaikan kinerja

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*



guru, karena guru kerap kali tidak mengetahui kelemahan dari pembelajarannya di kelas.

Terhadap pertanyaan tentang tahap akhir (diskusi balikan), supervisi yang biasa dilaksanakan kepada empat kepala Madrasah Aliyah diperoleh jawaban seperti pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Tahap Akhir (Diskusi Balikan) Supervisi yang Biasa Berlangsung (Angket Kepala Madrasah)

c. Tahap Akhir (Diskusi Balikan)		Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
20.	Supervisor memberikan penguatan atas kerja yang dilakukan oleh guru di dalam kelas.		4			
21.	Supervisor tidak menyalahkan guru atas kesalahan yang telah terjadi dalam proses pembelajaran		4			
22.	Supervisor bersama dengan guru yang disupervisi mengulas kembali kegiatan yang sudah dilaksanakan.		1	3		
23.	Tujuan yang belum tercapai dalam kegiatan pembelajaran dibicarakan bersama antara supervisor dan guru guna mencapai solusi terbaik.		2	2		
24.	Supervisor dan guru mengulas kembali hal-hal yang telah disepakati demi perbaikan situasi belajar mengajar.			2	2	



25.	Jika hal-hal yang telah disepakati belum terlaksana atau mengalami kendala dalam kegiatan pembelajaran dibicarakan bersama antara guru dan supervisor guna mencari solusi terbaik.		2	2		
26.	Supervisor menuliskan hasil pengamatan pada instrument yang telah disediakan saat mengobservasi guru dalam kegiatan pembelajaran.		4			
27.	Supervisor melakukan pengkajian terhadap data hasil pengamatan yang terdapat dalam instrument yang telah digunakan		2	2		
28.	Supervisor tidak menyalahkan guru atas kesalahan yang terjadi dalam pembelajaran.		4			
29.	Kelemahan yang ditemukan pada saat observasi dicarikan solusi guna perbaikan bukan menyalahkan guru.		4			
30.	Supervisor menyimpan dengan baik data hasil pengamatan dan tidak menyebarluaskan data hasil pengamatan kepada siapa pun.		4			
31.	Data hasil pengamatan dijadikan dokumen pribadi supervisor dan tidak diberitahukan kepada siapapun.		4			



32.	Supervisor bersama guru membuat kesimpulan berdasarkan data hasil pengamatan.		4			
33.	Hasil pengamatan yang belum sesuai kesepakatan atau terjadi kesalahan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran disampaikan langsung kepada guru tersebut.		4			
34.	Hal-hal yang belum tercapai dirumuskan kembali oleh guru dan supervisor guna pelaksanaan supervisi selanjutnya.		4			
35.	Hasil perumusan yang telah disepakati pada tahap akhir dijadikan bahan pertimbangan guna pelaksanaan supervisi selanjutnya.		4			

Dari hasil tabel diatas, terlihat tahap akhir supervisi yang biasa dilakukan cukup sering, hal ini terlihat dari jawaban mayoritas kepala sekolah yang menjawab sering dalam angket, namun ternyata berbeda dengan hasil angket dan wawancara peneliti dengan beberapa guru di empat Madrasah Aliyah tersebut. Hasil angket tahap akhir (diskusi balikan) supervisi akademik yang biasa berlangsung di madrasah aliyah yang diberikan kepada 16 guru MA dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Tahap Akhir (Diskusi Balikan) Supervisi yang Biasa Berlangsung (Angket Guru)

c. Tahap Akhir (Diskusi Balikan)		Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
20.	Supervisor memberikan penguatan atas kerja yang dilakukan oleh guru di dalam kelas.		4	9	3	
21.	Supervisor tidak menyalahkan guru atas kesalahan yang telah terjadi dalam proses pembelajaran			13	2	1
22.	Supervisor bersama dengan guru yang disupervisi mengulas kembali kegiatan yang sudah dilaksanakan.			10	6	
23.	Tujuan yang belum tercapai dalam kegiatan pembelajaran dibicarakan bersama antara supervisor dan guru guna mencapai solusi terbaik.			12	4	
24.	Supervisor dan guru mengulas kembali hal-hal yang telah disepakati demi perbaikan situasi belajar mengajar.			10	4	2
25.	Jika hal-hal yang telah disepakati belum terlaksana atau mengalami kendala dalam kegiatan pembelajaran dibicarakan bersama antara guru dan supervisor guna mencari solusi terbaik.			10	6	



26.	Supervisor menuliskan hasil pengamatan pada instrument yang telah disediakan saat mengobservasi guru dalam kegiatan pembelajaran.			10	6	
27.	Supervisor melakukan pengkajian terhadap data hasil pengamatan yang terdapat dalam instrument yang telah digunakan			9	5	1
28.	Supervisor tidak menyalahkan guru atas kesalahan yang terjadi dalam pembelajaran.		5	7	4	
29.	Kelemahan yang ditemukan pada saat observasi dicarikan solusi guna perbaikan bukan menyalahkan guru.			7	7	2
30.	Supervisor menyimpan dengan baik data hasil pengamatan dan tidak menyebarluaskan data hasil pengamatan kepada siapa pun.		16			
31.	Data hasil pengamatan dijadikan dokumen pribadi supervisor dan tidak diberitahukan kepada siapapun.		16			
32.	Supervisor bersama guru membuat kesimpulan berdasarkan data hasil pengamatan.			10	5	1



33.	Hasil pengamatan yang belum sesuai kesepakatan atau terjadi kesalahan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran disampaikan langsung kepada guru tersebut.			10	6	
34.	Hal-hal yang belum tercapai dirumuskan kembali oleh guru dan supervisor guna pelaksanaan supervisi selanjutnya.			8	5	3
35.	Hasil perumusan yang telah disepakati pada tahap akhir dijadikan bahan pertimbangan guna pelaksanaan supervisi selanjutnya.			8	5	3

Berdasarkan tabel 4.8 diatas sebenarnya tahap diskusi balikan pada supervisi yang biasanya berlangsung jarang dilaksanakan, hal ini terlihat dari mayoritas jawaban guru yang menjawab kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan para guru di empat madrasah aliyah yang dijadikan subjek penelitian, bahwa supervisi akademik biasanya hanya berakhir begitu saja, tanpa adanya diskusi balikan apalagi membahas satu persatu catatan supervisor dalam proses observasi.¹⁰ Meskipun di Madrasah Aliyah yang sudah terakreditasi “A”, hal tersebut terkadang dilakukan. Hasil wawancara peneliti, ternyata banyak guru yang ingin mengetahui kekurangan mereka untuk bersama-sama dicarikan solusinya. Namun, supervisi akademik yang biasanya berlangsung memang tidak memberikan bekal ilmu dan diskusi yang berarti bagi para guru.¹¹ Oleh karena itulah, para kepala sekolah dan para guru memberikan peluang yang sangat besar

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*



kepada peneliti untuk menguji cobakan model supervisi klinis terpadu hasil pengembangan peneliti untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah. Hal ini penting dilakukan karena supervisi yang biasanya berlangsung belum mengarah ke supervisi klinis terpadu.

2. Kinerja Guru Sebelum Supervisi Klinis Terpadu

Adapun tentang kinerja guru, peneliti melakukan observasi kelas sebelum melaksanakan supervisi klinis terpadu, untuk mengetahui kinerja guru sebelum dilaksanakan supervisi klinis terpadu. Hasil observasi kelas terhadap 16 guru yang akan di supervisi digambarkan pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Kinerja Guru Sebelum dilaksanakan Supervisi Klinis Terpadu

NO	DIMENSI TUGAS UTAMA/ INDIKATOR KINERJA GURU	FREKUENSI	
		YA	TIDAK
I PERENCANAAN PEMBELAJARAN			
1.	Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik.	6	10
2.	Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir	6	10
3.	Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif	8	8
4.	Guru memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran	4	12
II PELAKSANAAN KEGIATAN PEMBELAJARAN YANG AKTIF DAN EFEKTIF			
A. Kegiatan Pendahuluan			
5.	Guru memulai pembelajaran dengan efektif	6	10
B. Kegiatan Inti			
6.	Guru menguasai materi pelajaran.	12	4
7.	Guru menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif	8	8



8.	Guru memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran.	7	9
9.	Guru memicu dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran	8	8
	Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran	10	6
C. Kegiatan Penutup			
11.	Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif	2	14
III PENILAIAN PEMBELAJARAN			
12.	Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik	6	10
13.	Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP	7	9
14.	Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya.	6	10

Dari hasil observasi peneliti, ditemukan bahwa kinerja guru Madrasah Aliyah dari segi perencanaan pembelajaran masih sangat kurang. Hal ini terlihat dari semua guru yang di observasi secara mendadak, mereka semua tidak ada yang membuat RPP untuk pertemuan di kelas saat itu, karena guru memang tidak membiasakan diri untuk merencanakan pembelajaran dalam sebuah Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. Saat peneliti meminta RPP yang biasa digunakan oleh para guru, peneliti melihat masih ada guru yang belum banyak memahami secara mendalam cara menulis RPP yang baik dan mendesain skenario pembelajaran yang baik. Akan tetapi, banyak pula guru yang sudah memahami menulis RPP dengan baik, namun mereka tidak menulis RPP setiap pertemuan di kelas.

Pada sekolah yang memiliki akreditasi yang cukup bagus, para guru memang sudah memiliki kemampuan yang baik dalam menulis RPP, namun hal tersebut masih belum dijadikan



kebiasaan dalam melaksanakan tugas pembelajaran sehari-hari. Padahal dalam penilaian kinerja guru, menulis RPP merupakan sebuah keharusan yang dinilai. Alasan para guru adalah mereka tidak memiliki waktu luang untuk menulis RPP, mereka sudah sangat sibuk dengan tugas mengajar sehari-hari.

Adapun pada tahap pelaksanaan pembelajaran yang efektif, mayoritas para guru dapat melaksanakan tugas mengajar dengan baik, hanya menurut pengamatan peneliti, belum banyak guru yang membuka kegiatan pembelajaran dengan efektif. Hal ini dapat dilihat dari belum banyak guru yang melakukan apersepsi sebelum pembelajaran dimulai, seperti dalam tabel observasi kelas, hanya beberapa guru yang melaksanakan apersepsi sebelum pembelajaran dimulai. Kondisi seperti ini sangat mempengaruhi psikologis siswa, karena tidak ada motivasi di awal pembelajaran dan jarang ada guru yang menyampaikan kompetensi yang akan dicapai oleh siswa.

Adapun tentang kegiatan inti dalam tahap pelaksanaan pembelajaran, mayoritas guru dapat melaksanakan pengajaran dengan baik, hanya saja belum banyak model pembelajaran yang digunakan dalam pembelajaran dan siswa hanya dilibatkan sesekali saja. Siswa yang dilibatkan pun hanya siswa pilihan saja dan selalu siswa yang sama. Media pembelajaran dan sumber belajar lainnya jarang digunakan dalam pembelajaran. Sedangkan tentang penguasaan materi, mayoritas guru sudah memiliki pengetahuan yang banyak dalam materi pembelajaran mereka, hanya ada beberapa guru yang masih kurang lengkap dalam penguasaan materi. Dalam kegiatan akhir pembelajaran, peneliti melihat belum maksimalnya para guru dalam hal mengakhiri pembelajaran. Kondisi ini terlihat dari belum banyak guru yang melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan siswa, meskipun beberapa guru ada yang mengakhiri pembelajaran dengan memberikan tugas sebagai bagian dari remedi/pengayaan.



Dalam penilaian pembelajaran, ada beberapa guru yang masih menggunakan teknik penilaian yang klasik, yakni ulangan harian melalui tes tulis seperti biasa, meskipun ada beberapa guru yang sudah melakukan kuis dan tugas pekerjaan rumah (PR) sebagai bagian dari penilaian guru. Yang dinilai para guru masih dominan seputar aspek kognitif, belum banyak penilaian pada aspek afektif dan psikomotorik. Dan masih banyak guru yang belum menyesuaikan teknik penilaian yang dilakukan dengan tujuan pembelajaran dan materi ajar sebagaimana disusun dalam RPP.

Hasil studi pendahuluan yang dilaksanakan peneliti diatas, menunjukkan bahwa supervisi akademik yang telah berlangsung di Madrasah Aliyah Kabupaten Serang dan Kota Serang masih menggunakan supervisi akademik biasa, belum menggunakan supervisi klinis yang dipadukan dengan konsep *lesson study* dan konsep *Spiritual Quotient (SQ)*, sehingga kinerja guru kelas belum terlihat maksimal, hal ini mendorong peneliti untuk menerapkan uji coba Model Supervisi Klinis Terpadu hasil pengembangan peneliti untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah.

B. Pengembangan Model Supervisi Klinis Terpadu untuk Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah

Berdasarkan data dari studi pendahuluan, peneliti mengambil kesimpulan bahwa model supervisi klinis terpadu dapat dilaksanakan di empat Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang, yang menjadi lokasi uji coba terbatas dan uji coba luas. Hal tersebut berdasarkan komponen-komponen yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah sangat memungkinkan untuk dilaksanakan proses supervisi klinis terpadu. Kegiatan-kegiatan yang ditempuh sebelum mengimplementasikan model supervisi klinis terpadu yaitu orientasi model kepada kepala madrasah dan para guru serta penyusunan rancangan model. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:



a. Orientasi Model

Model supervisi klinis terpadu yang menggabungkan teori supervisi klinis, *lesson study*, dan konsep kecerdasan spiritual diperkenalkan kepada kepala sekolah dan guru melalui pertemuan sebelum supervisi dilaksanakan di tiap Madrasah Aliyah dengan waktu yang berbeda-beda tiap sekolah. Untuk uji coba terbatas dilakukan lebih awal sebelum uji coba luas, sehingga orientasi model pada sekolah yang akan dilaksanakan uji coba terbatas dilaksanakan lebih awal sebelum sekolah-sekolah yang akan dilaksanakan uji coba luas. Orientasi model dihadiri oleh kepala sekolah, wakasek kurikulum, para guru yang akan disupervisi dan para guru yang akan menjadi team dalam supervisi klinis terpadu yang terdiri dari guru serumpun dengan bidang studi guru yang akan disupervisi di masing-masing sekolah. Masing-masing team guru serumpun terdiri dari 2 sampai 3 guru bidang studi yang sama atau serumpun untuk dapat melaksanakan proses supervisi klinis terpadu.

b. Penyusunan Rancangan Model

Penyusunan rancangan model supervisi klinis terpadu yang mengintegrasikan konsep supervisi klinis dengan konsep *lesson study* dan kecerdasan spiritual dilakukan secara kolaboratif antara peneliti, kepala sekolah dan guru. Model awal supervisi klinis telah didiskusikan antara peneliti dengan promotor, co promotor 1, dan co promotor 2, serta *Judgement Expert* dari dosen pakar supervisi.

Dalam menyusun rancangan model, peneliti bersama kepala sekolah dan para guru serta para team guru mendiskusikan dan menetapkan guru-guru yang akan dilaksanakan observasi supervisi serta mendiskusikan waktu serta mata pelajaran yang akan dilaksanakan supervisi. Mata pelajaran yang akan dilaksanakan supervisi adalah semua mata pelajaran, tidak harus mata pelajaran yang bersifat keagamaan, karena tujuan akhir



dari pelaksanaan supervisi ini adalah peningkatan kinerja guru secara umum.

Uji coba terbatas dilaksanakan di Madrasah Aliyah Bismillah, Barugbug, Kecamatan Padarincang, Kabupaten Serang, sedangkan Uji coba luas dilaksanakan di tiga sekolah dengan tiga kategori; Madrasah Aliyah di pedesaan, semi kota, dan kota besar. Yaitu madrasah Aliyah Islamiyah, yang terletak di kecamatan Ciomas, Madrasah Aliyah Negeri I Kota Serang yang terletak di Kecamatan Cikulur, Kota Serang, dan Madrasah Aliyah Negeri II Kota Serang atau MAN Model dan Keterampilan di Kota Serang.

Uji coba supervisi ini tidak merubah kurikulum yang ada di dalam Madrasah Aliyah yang di jadikan subjek uji coba, sehingga tidak mengganggu KBM yang sedang berjalan, materi yang akan di supervisipun tidak terbatas pada materi tertentu, semua materi dalam semua mata pelajaran yang diajarkan di Madrasah Aliyah dapat dilaksanakan supervisi klinis terpadu, sehingga diskusi pada tahap ini, antara peneliti dengan kepala sekolah dan team guru adalah seputar penentuan guru-guru yang akan dilaksanakan supervisi dan pembentukan team guru sebagai team *lesson study* dalam pelaksanaan supervisi klinis serta penentuan waktu pelatihan kecerdasan spiritual.

c. Langkah-langkah Pengembangan Model

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengembangan model supervisi klinis terpadu dibagi menjadi 3 (tiga) langkah, yakni; (a) mempelajari supervisi yang telah berjalan sebelumnya serta karakter madrasah, kepala madrasah, dan guru, (b) menetapkan alokasi waktu pelaksanaan supervisi klinis terpadu, (c) implementasi model.

- 1) Mempelajari supervisi yang telah berjalan sebelumnya serta karakter madrasah, kepala madrasah, dan guru.

Berdasarkan hasil penelitian studi pendahuluan—baik melalui angket, observasi kelas, dan wawancara kepada kepala sekolah dan para guru—supervisi akademik yang



telah berjalan di MA yang dijadikan subjek penelitian adalah supervisi akademik biasa dengan menggunakan teknik individual, bukan supervisi klinis terpadu. Akan tetapi para guru dan kepala madrasah aliyah tersebut memiliki kemampuan yang baik untuk melaksanakan supervisi klinis terpadu berdasarkan latar belakang pendidikan mereka yang tinggi dan pengalaman mengajar yang cukup lama.

Peneliti mempelajari data-data pelaksanaan supervisi di Madrasah Aliyah yang akan dilaksanakan uji coba serta mendiskusikannya dengan kepala sekolah dan para guru. Peneliti juga berusaha mempelajari karakter Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang, Propinsi Banten. Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang memiliki karakter Islam yang sangat kuat, hal ini terlihat dari rajinnya kepala sekolah dan guru untuk melaksanakan shalat dzuhur di sekolah, bahkan peneliti sering melihat para guru dan siswa yang rajin melaksanakan *shalat dhuha* di musholla sekolah pada jam istirahat. Peneliti juga melihat semua MA yang diteliti menerapkan *tadarus al-Qur'an* sebelum dilaksanakan pembelajaran. Hal ini memperkuat paradigma peneliti bahwa madrasah Aliyah di sekitar Kabupaten Serang dan Kota Serang memang memiliki karakter Islam yang baik.

Di empat Madrasah Aliyah yang diteliti, peneliti juga melihat lingkungan madrasah yang kental dengan budaya dan tradisi Islam. Hal ini terlihat dari kentalnya tradisi di sekitar madrasah dengan adanya *istighosah* bersama, dzikir bersama, banyak orang yang shalat berjamaah di masjid, dan masih banyak pesantren tradisional yang mempelajari al-Qur'an dan kitab-kitab *turost* (kitab kuning) di sekitar Madrasah Aliyah.

Sebelum dilaksanakan uji coba, peneliti melakukan komunikasi secara intensif dengan para kepala Madrasah Aliyah dan para guru, hal ini dilakukan untuk mengetahui

sedikit karakter mereka untuk memudahkan proses supervisi klinis, karena mustahil supervisi klinis dapat dilaksanakan tanpa mengetahui karakter guru yang akan disupervisi.

2) Menetapkan alokasi waktu

Supervisi klinis terpadu memiliki lima langkah dalam setiap siklus, dan setiap siklus dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan kelas, kecuali pelatihan SQ yang dapat dilaksanakan pada hari sebelumnya. Setiap Madrasah Aliyah akan dilaksanakan proses supervisi klinis terpadu sebanyak tiga siklus yang dilakukan pada empat guru dari mata pelajaran yang berbeda. Uji coba terbatas dilaksanakan pada satu Madrasah Aliyah yang dilakukan lebih dahulu daripada Madrasah Aliyah lainnya yang dijadikan uji coba luas. Sehingga rencana penelitian uji coba terbatas dan luas sebagai berikut:

Tabel 4.10 Rencana Penelitian

Uji Coba	Siklus	Guru	Waktu Penyelenggaraan															
			Februari				Maret				April				Mei			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Uji Coba Terbatas	Siklus I	Guru 1, 2, 3, 4	■	■														
	Siklus II	Guru 1, 2, 3, 4			■	■												
	Siklus III	Guru 1, 2, 3, 4					■	■										
Uji Coba Luas	Siklus I	Guru 1, 2, 3, 4						■	■	■								
	Siklus II	Guru 1, 2, 3, 4									■	■	■	■				
	Siklus III	Guru 1, 2, 3, 4													■	■	■	■



3) Implementasi Model

Rencana supervisi klinis terpadu yang telah dikembangkan tersebut kemudian diimplementasikan dalam kegiatan supervisi di Madrasah Aliyah khususnya pada supervisi pembelajaran di kelas. Kegiatan supervisi klinis terpadu dilakukan sebanyak 3 (tiga) siklus kegiatan sesuai dengan rencana supervisi yang telah di sepakati dengan para guru dan kepala sekolah.

Dalam setiap kegiatan supervisi, langkah-langkah supervisi terdiri dari gabungan dari langkah-langkah supervisi klinis, langkah-langkah *lesson study* dan pelatihan SQ di awal supervisi, yakni ada lima langkah. Yaitu tahap pelatihan SQ, tahap pertemuan awal+*plan*, tahap observasi kelas+*do*, tahap pertemuan balikan+*see*, tahap tindak lanjut.

Perbedaan antara model supervisi klinis terpadu yang dikembangkan dalam penelitian ini (model hipotetik) dengan model supervisi klinis (model teoretis) adalah:

1. *Pada langkah pertama*, tahap pelatihan SQ. Pada tahap ini, para guru, supervisor dan kepala sekolah mengikuti pelatihan *Spiritual Quotient* yang dikhususkan untuk pembinaan spiritualitas guru, kepala sekolah dan supervisor. Pada tahap ini yang melakukan pelatihan adalah tim peneliti yang merancang pelatihan spiritual sesuai dengan kebutuhan guru di Madrasah Aliyah Kabupaten Serang dan Kota Serang. Sesuai dengan kebiasaan dan kultur daerah Banten, maka pelatihan SQ diisi dengan dzikir-dzikir dan do'a, selain *muhāsabah* dan pemberian motivasi untuk memperbaiki kinerja guru berdasarkan konsep *Ihsān*.
2. *Pada langkah kedua*, Tahap Pertemuan Awal + *Plan*. Pada tahap pertemuan awal antara supervisor dan para guru yang terlibat dalam supervisi klinis dan *lesson study* akan



membahas satu persatu kekurangan dalam mengajar dan membuat daftar kelemahan itu. Namun, supervisor tidak menggurui, mereka berdiskusi dengan suasana keakraban, seperti layaknya diskusi teman sejawat. Yang terlibat dalam diskusi ini adalah supervisor, guru, dan team guru yang sama dalam mata pelajaran atau yang serumpun. Beberapa orang guru berkolaborasi menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), sehingga ide-ide yang berkembang lebih kaya. Pada tahap *lesson study* tahap *plan* ini, diawali dengan menganalisis permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran. Permasalahan dapat berupa materi bidang studi atau cara penyampaian materi. Permasalahan dapat juga menyangkut aspek paedagogik tentang metode pembelajaran yang tepat, agar pembelajaran berjalan efektif dan efisien, atau permasalahan mengenai fasilitas belajar, yakni bagaimana mensiasati kekurangan fasilitas pembelajaran. Selanjutnya guru bersama-sama mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi dan dituangkan dalam rencana pembelajaran atau *lesson plan*, *teaching material* (berupa media pembelajaran dan lembar kerja peserta didik), serta metode evaluasi. Pertemuan-pertemuan yang sering dilakukan oleh para guru dalam rangka menyusun rencana pembelajaran menyebabkan terbentuknya kolegalitas atau kemitraan antara guru yang satu dengan yang lain, sehingga tidak berlaku hukum senioritas antar teman sejawat. Para guru dapat berbagi pengalaman dan saling belajar, sehingga melalui kegiatan ini diharapkan terbentuk situasi *mutual learning*, yaitu situasi dimana komunitas tersebut dapat saling belajar.

3. *Langkah ketiga*, adalah tahap Observasi Mengajar + *Do*. Sesudah pertemuan awal selesai dilakukan, maka pihak supervisor dan para guru bersiap-siap untuk melaksanakan proses supervisi di kelas. Para guru, guru model, dan supervisor memasuki ruangan kelas. Guru



model mengajar, sedangkan supervisor duduk di belakang kelas sambil mengamati guru mengajar, sedangkan guru-guru lain yang serumpun mengamati siswa belajar satu persatu dengan seksama. Supervisor harus dapat membawa diri sebaik-baiknya. Supervisor harus hati-hati dalam melakukan tindakan, baik dalam sikap duduk maupun gerakan lain di kelas. Dia berusaha seminimal mungkin dalam bertindak agar seolah-olah tidak ada orang lain yang duduk di belakang. Hal ini dilakukan agar suasana kelas atau para siswa tetap wajar belajar seperti biasa. Dia mengobservasi secara mendetail gerak gerik guru yang berkaitan dengan kelemahan guru yang akan diperbaiki. Hasil observasi itu dicatat secara teliti dalam catatan observasi, instrumen PKG juga dapat diisi di kelas sambil mengobservasi guru. Supervisor dapat pula menggunakan rekaman suara guru atau video, hal ini digunakan untuk dapat diputar kembali pada tahap pertemuan balikan.

4. *Langkah keempat, Tahap Pertemuan Balikan + See.* Setelah kelas berakhir dan para guru, guru model beserta supervisor mengakhiri supervisi, maka mereka masuk ke dalam suatu ruangan yang sudah dipersiapkan sebelumnya untuk melakukan diskusi atau pertemuan balikan. Pertemuan balikan ini digabung dengan tahap *See* dalam *lesson study*, sehingga para guru yang hadir pada saat tahap observasi mengajar+*do* juga masuk ke ruangan tersebut dan berdiskusi bersama. Supervisor harus menjadi pendengar yang baik, memberi kesempatan yang besar terhadap guru untuk dapat menceritakan dirinya dan untuk dapat merefleksikan dirinya terhadap apa yang telah ia lakukan di dalam kelas, juga harus dapat menghargai pendapat guru. Dia juga harus menguatkan konsep *Ihsān* kepada guru model dan para guru yang mengobservasi kelas tadi. Guru model mengawali diskusi dengan menyampaikan kesan-kesan dalam melaksanakan



kegiatan pembelajaran. Selanjutnya pengamat diminta menyampaikan komentar dan *lesson learnt* atau hal baru yang diperoleh/dipelajari dari kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan, terutama berkenaan dengan aktifitas peserta didik selama kegiatan pembelajaran. Tentunya kritik dan saran dari para pengamat disampaikan secara bijak dan konstruktif.

5. *Pada langkah kelima*, Tahap Tindak Lanjut. Pada tahap ini guru yang terlihat ada kelemahan diberikan pembinaan, baik pembinaan spiritual, motivasi, dan pembinaan kompetensi mengajar. Pembinaan yang dilakukan baik secara langsung sekolah melalui pelatihan-pelatihan tertentu sesuai dengan kelemahan yang dimiliki guru. Pembinaan ini dilakukan terus menerus sehingga guru mendapatkan *in-service training* dan terbentuk *Learning Organization* di sekolah tersebut sampai kelemahan guru dapat diatasi dengan baik.

C. Hasil Uji Coba Model

Pada bagian ini disajikan hasil uji coba model supervisi klinis terpadu untuk meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah, yang meliputi: a) uji coba terbatas, b) uji coba luas, c) bentuk akhir model.

1. Uji Coba Terbatas

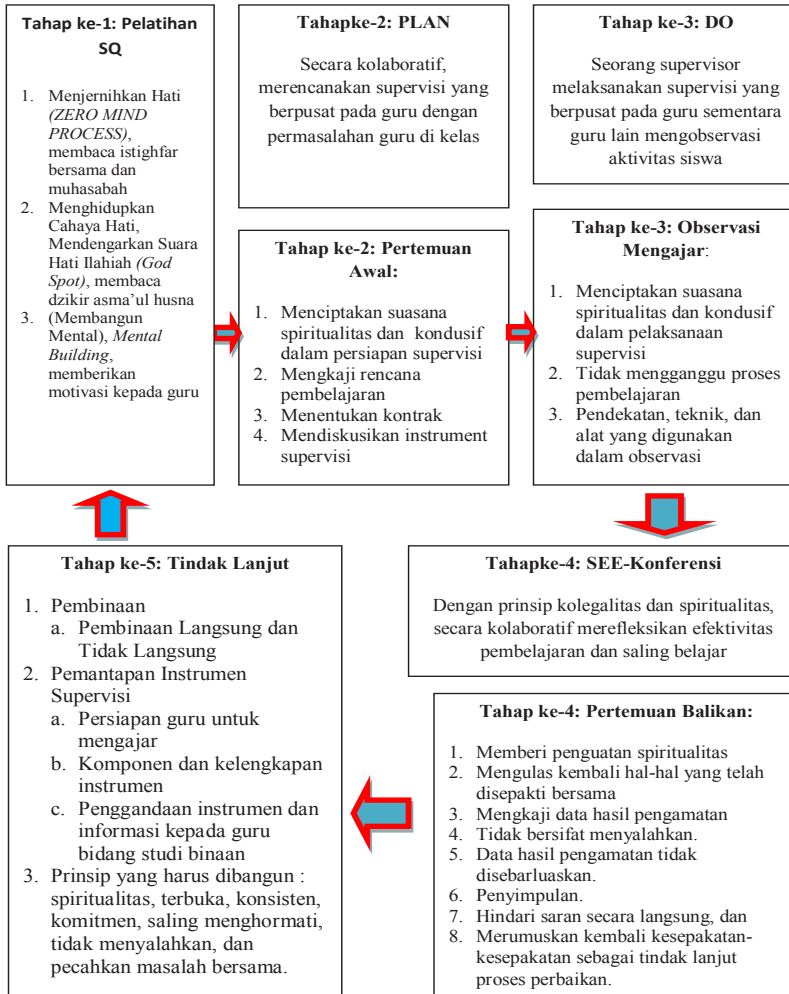
Uji coba terbatas dilaksanakan pada satu Madrasah Aliyah, yakni Madrasah Aliyah Bismillah, Barugbug, kecamatan Padarincang, Kabupaten Serang. Madrasah Aliyah Bismillah dijadikan sebagai lokasi uji coba terbatas dikarenakan sekolah tersebut berkategori “sedang” dari sisi lokasi dan akreditasi, artinya lokasi MA Bismillah terletak di daerah yang belum kota, tetapi juga tidak terlalu berada di perkampungan, dan akreditasi MA Bismillah adalah “B”. Menurut Wina Sanjaya, pemilihan sekolah yang dijadikan uji terbatas adalah sekolah yang berkategori



“sedang”. Hal ini dimaksudkan agar produk yang dikembangkan dapat digunakan dalam berbagai kategori sekolah.¹²

Penjelasan dalam uji terbatas dapat dilihat sebagai berikut:

Uji Coba 1:



Gambar 4.1. Model Awal Supervisi Klinis Terpadu (uji coba terbatas I)

¹² Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan, Jenis, Metode, dan Prosedur*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013), h. 143.



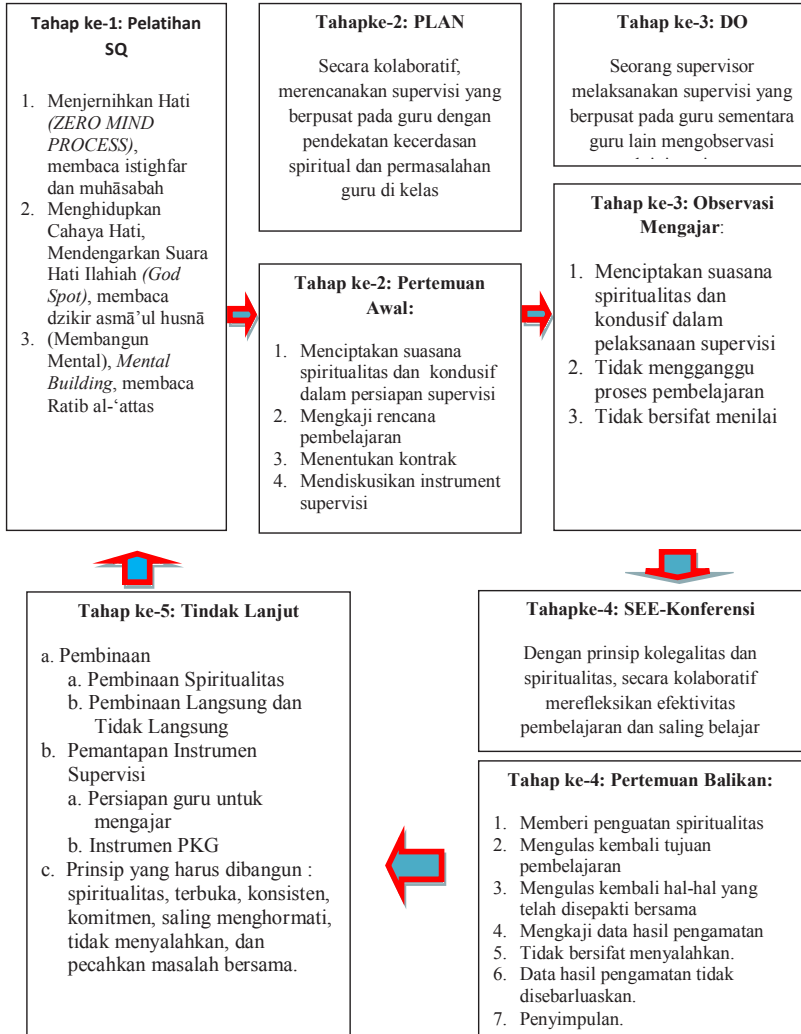
Hambatan dari uji coba 1 adalah:

- Guru masih belum akrab dengan supervisor.
- Guru dan siswa masih belum terbiasa dengan adanya supervisi di kelas.
- Guru masih belum banyak menceritakan kekurangan dalam pembelajaran.
- Supervisor masih bersifat menilai, belum seperti rekan sejawat.
- Umpan balik:
- Supervisor harus banyak mendekati para guru agar dekat secara pribadi dan akrab.
- Guru dan siswa harus diberi kabar terlebih dahulu agar tidak 'kaget' dalam menghadapi supervisi di kelas.
- Supervisor harus lebih banyak memberikan motivasi kepada guru untuk mau memperbaiki diri.
- Supervisor tidak boleh terlihat menilai, dia hanya sebagai rekan sejawat dan lebih berdiskusi dengan baik.



Berdasarkan dari umpan balik tersebut, maka proses supervisi diperbaiki menjadi sebagai berikut:

Uji Coba 2:



Gambar 4.2. Model Supervisi Klinis Terpadu (uji coba terbatas II)

Hambatan-hambatan pada uji coba ke-2:

- Karakteristik guru yang belum mau berubah.
- Siklus supervisi yang memakan banyak waktu.



- RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) guru belum baik.

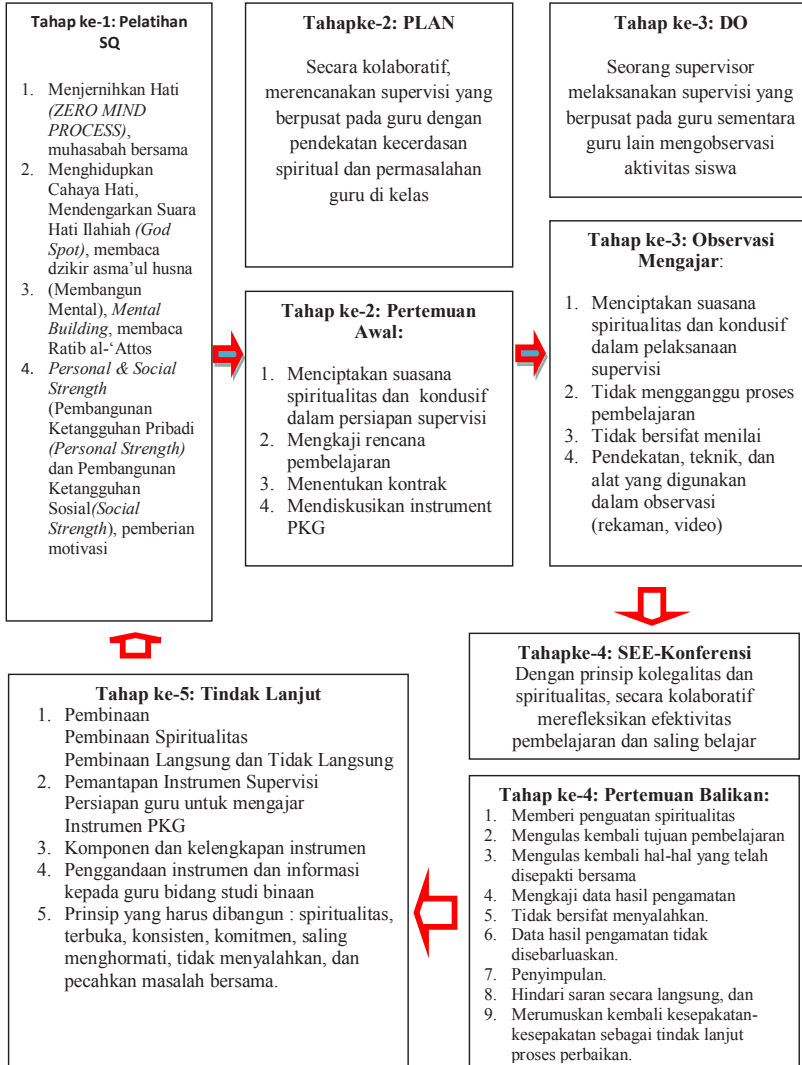
Umpan Balik:

- Perlu dilaksanakan supervisi klinis terpadu yang berulang-ulang dan terus menerus agar lama kelamaan karakter guru berubah.
- Memperkecil waktu tahap pertama dari siklus supervisi klinis terpadu yakni dengan mengurangi waktu pelatihan SQ pada uji coba selanjutnya, untuk menanggulangnya pada tahap-tahap selanjutnya harus diisi dengan motivasi spiritualitas oleh supervisor.
- Diberikan pelatihan pembuatan RPP yang baik dan benar kepada para guru.
- Supervisor harus menghafalkan hadist-hadist motivasi agar guru termotivasi untuk berubah menjadi lebih baik.



Berdasarkan dari umpan balik tersebut, maka proses supervisi klinis terpadu diperbaiki pada uji coba ke-3 dan menjadi sebagai berikut:

Uji Coba 3:



Gambar 4.3. Model Supervisi Klinis Terpadu (uji coba terbatas III)

Untuk melihat adanya peningkatan hasil kinerja guru secara individual pada uji coba terbatas di Madrasah Aliyah Bismillah, Barugbug, Padarincang, antara sebelum dilaksanakan supervisi klinis terpadu dan setelah dilaksanakan supervisi klinis terpadu, digunakan uji t menggunakan program SPSS ver.20, hasil perhitungannya sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil PKG 1 dan PKG 2

MA Bismillah

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_2	67.0000	4	6.27163	3.13581
	PKG_1	42.5000	4	6.45497	3.22749

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah subjek sebanyak 4 (empat) orang untuk kelompok PKG 1 dan 2, rata-rata PKG 1 adalah 42,5 dan rata-rata PKG 2 adalah 67,0. Artinya bahwa rata-rata PKG 2 lebih besar dari rata-rata PKG 1. Hal ini menunjukkan kinerja guru setelah dilaksanakan supervisi klinis terpadu meningkat dengan baik.

Sedangkan korelasi dari PKG 1 dan PKG 2 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 1 dan PKG 2

MA Bismillah

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 PKG_2 & PKG_1	4	.288	.712

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	PKG_2 - PKG_1	24.50000	7.59386	3.79693	12.41648	36.58352	6.453	3	.008



Tabel di atas menunjukkan bahwa korelasi atau derajat hubungan kedua kelompok yaitu antara PKG 1 dan PKG 2 menghasilkan angka 0,288, dan hasil uji t hitung adalah 6,453, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Meskipun nilai korelasinya hanya 0,288 akan tetapi hal ini tetap menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dari PKG 1 ke PKG 2, karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, atau dari sig (2-tailed) $(0,008) < \alpha (0,05)$. Hal ini menunjukkan ada peningkatan kinerja guru yang besar dengan menggunakan model supervisi klinis terpadu.

Sedangkan pada uji coba ke-2, PKG 2 dipasangkan dengan PKG 3 dan dihitung menggunakan SPSS ver.20, maka menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil PKG 2 dan PKG 3

MA Bismillah

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_3	82.7500	4	3.20156	1.60078
	PKG_2	67.0000	4	6.27163	3.13581

Tabel tersebut menunjukkan adanya peningkatan nilai kinerja guru dari rata-rata PKG 2 adalah 67,00 menuju rata-rata PKG 3 adalah 82,75. Hal ini menunjukkan peningkatan yang baik dalam kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan terlihat seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3

MA Bismillah

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	PKG_3 & PKG_2	4	.764	.236

Paired Samples Test

	Paired Differences					T	Df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 PKG_3 PKG_2	15.75000	4.34933	2.17466	8.82925	22.67075	7.242	3	.005

Tabel di atas memperlihatkan bahwa korelasi PKG 2 dan PKG 3 sebesar 0,764, dan hasil uji t hitung adalah 7,242, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan Penilaian Kinerja Guru dari PKG 2 ke PKG 3, karena t hitung > t tabel, atau dari sig (2 tailed) (0,005) < α (0,05). Hal ini menunjukkan korelasi yang sangat kuat dan peningkatan yang signifikan.

Sedangkan pada uji coba ke-3, PKG 3 yang dipasangkan dengan PKG 4 dan dihitung dengan SPSS ver.20, maka menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil PKG 3 dan PKG 4

MA Bismillah

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 PKG_4	93.0000	4	2.44949	1.22474
PKG_3	82.7500	4	3.20156	1.60078

Tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan nilai kinerja guru dari rata-rata PKG 3 adalah 82,7500 menuju rata-rata PKG 4 adalah 93,0000. Hal ini menunjukkan peningkatan yang baik dalam kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan terlihat seperti pada tabel berikut:



Tabel 4.16 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 3 dan PKG 4

MA Bismillah

Paired Samples Correlations

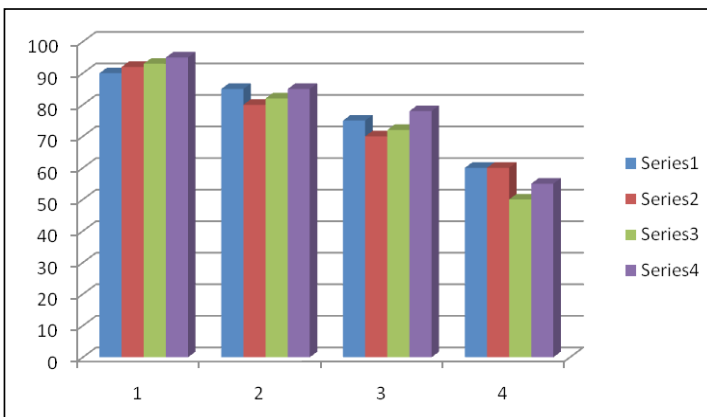
	N	Correlation	Sig.
Pair 1 PKG_4 & PKG_3	4	.298	.702

Paired Samples Test

	Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 PKG_4 - PKG_3	10.25000	3.40343	1.70171	4.83438	15.66562	6.023	3	.009

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa korelasi PKG 3 dan PKG 4 sebesar 0,298, dan hasil uji t hitung adalah 6,023, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan Penilaian Kinerja Guru dari PKG 3 ke PKG 4, karena t hitung > t tabel, atau dari sig (2 tailed) (0,009) < α (0,05). Hal ini menunjukkan korelasi yang cukup baik dan peningkatan yang signifikan.

Bila menggunakan bagan, maka perbandingan PKG 1, PKG 2, PKG 3, dan PKG 4 pada MA Bismillah adalah sebagai berikut:





Keterangan:

Series 1 = PKG 4

Series 2 = PKG 3

Series 3 = PKG 2

Series 4 = PKG 1

Bagan 4.1. Grafik Perbandingan Hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru Madrasah Aliyah Bismillah

Berdasarkan hasil perhitungan dari Uji T dari program SPSS ver.20 dan bagan PKG diatas, jelas terlihat peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah yang signifikan dengan menggunakan supervisi klinis terpadu.

2. Uji Coba Luas

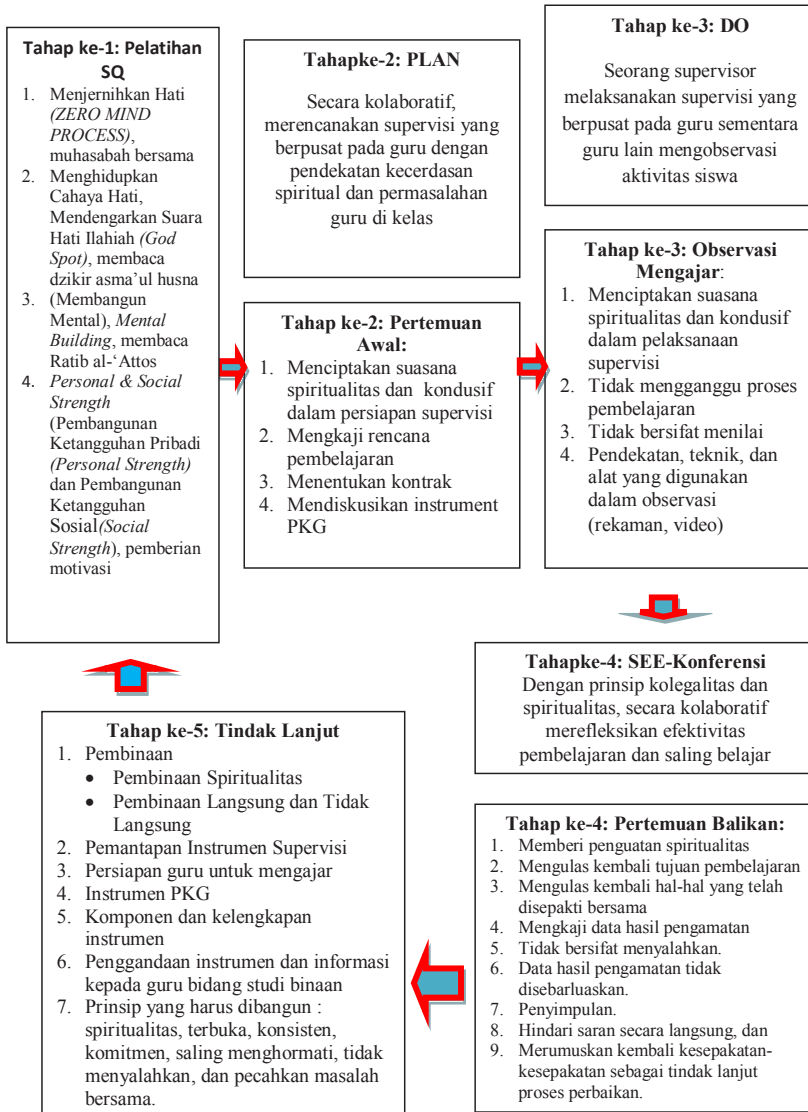
Uji coba luas dilaksanakan di tiga Madrasah Aliyah di kabupaten dan kota Serang, yakni MAN II Serang sebagai MAN Model dan Keterampilan yang berlokasi di kota besar, tepatnya di tengah Kota Serang, MAN I Serang sebagai MA Negeri yang berada di Kota Serang dan lokasinya di pinggir kota Serang, dan MA Islamiyah sebagai MA swasta yang terletak di daerah, yakni tepatnya dikecamatan Ciomas, Kabupaten Serang.

a. Uji Coba Pertama

Pada uji coba pertama, konsep supervisi yang digunakan adalah yang telah diperbaiki pada tahap uji coba terbatas, yakni sebagai berikut:



Uji Coba ke-1



Gambar 4.4. Model Supervisi Klinis Terpadu (Uji Coba Luas I)

Hambatan pada uji coba ke-1:

- Guru masih belum akrab dengan supervisor.
- Guru dan siswa masih belum terbiasa dengan adanya supervisi di kelas.



- Guru masih belum banyak menceritakan kekurangan dalam pembelajaran.
- Team guru belum begitu fokus memperhatikan siswa belajar.

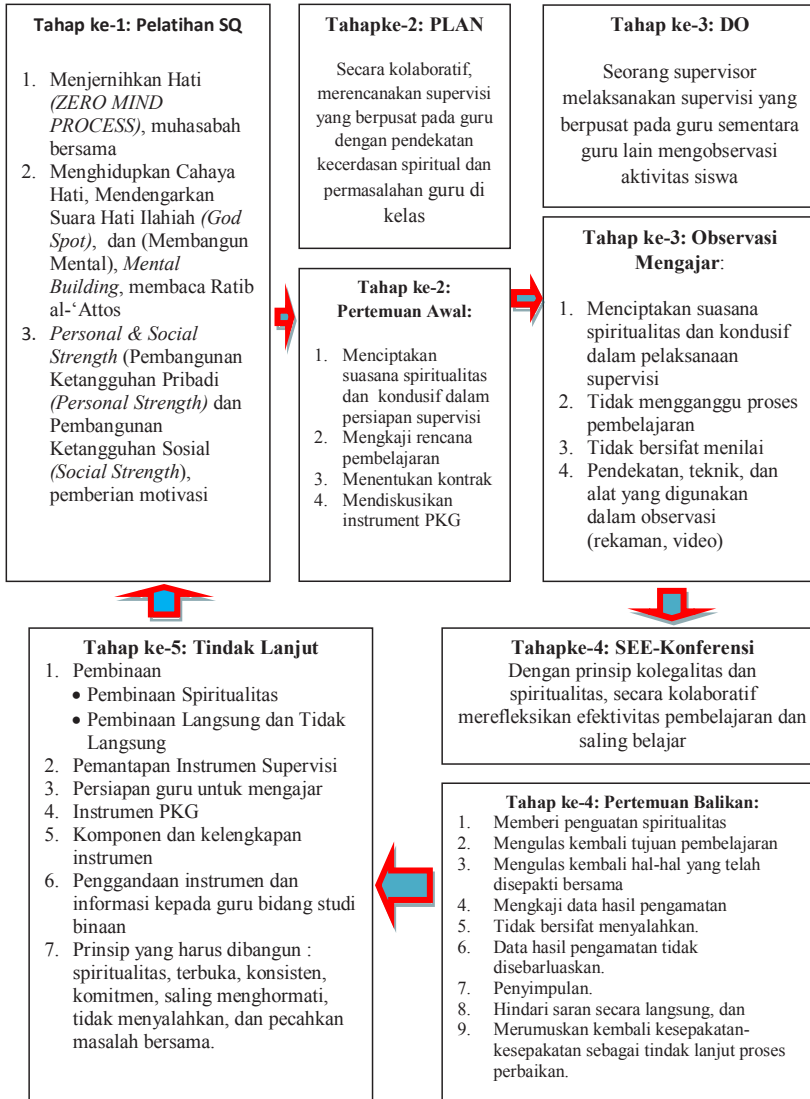
Umpan balik:

- Supervisor harus lebih mengakrabkan diri dengan para guru agar guru terbuka dan tidak canggung saat di supervisi.
- Para siswa harus diberi kabar terlebih dahulu agar tidak 'kaget' dalam menghadapi supervisi di kelas.
- Supervisor harus lebih banyak memberikan motivasi kepada guru untuk mau memperbaiki diri.
- Team guru harus fokus memperhatikan siswa dengan baik.



Berdasarkan dari umpan balik tersebut, maka proses supervisi diperbaiki menjadi sebagai berikut:

Uji Coba ke-2:



Gambar 4.2. Model Supervisi Klinis Terpadu (Uji Coba Luas II)



Hambatan-hambatan pada uji coba ke-2:

- Guru belum menguasai model-model pembelajaran.
- Kepala sekolah yang terlalu sibuk dengan urusan administrasi dan lain-lain.
- Team guru masih malu dalam memberikan komentar dan masukannya kepada guru model.

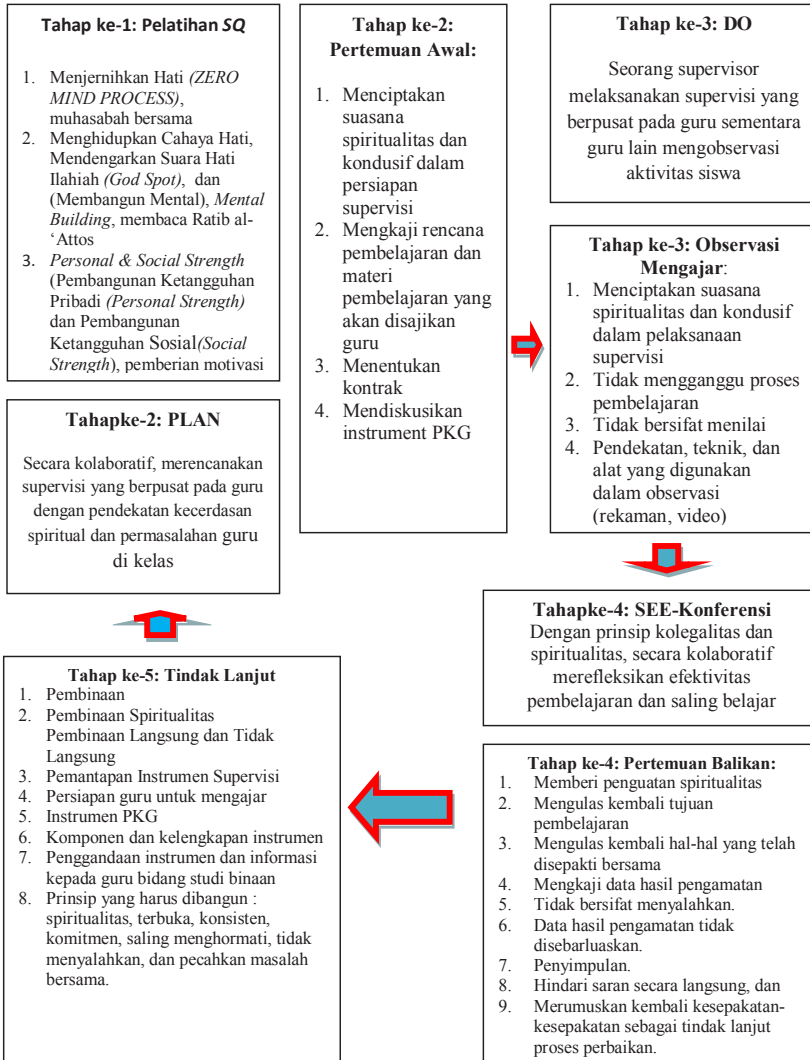
Umpan Balik:

- Perlu dilaksanakan pelatihan model-model pembelajaran yang bagus dan sesuai dengan materi.
- Bila kepala sekolah sibuk, hendaknya mendelegasikan supervise kepada wakasek kurikulum atau membentuk *team teaching*.
- Diberikan pelatihan kepada para guru untuk berani mengungkapkan pendapatnya terhadap sesama rekan guru.
- Harus membiasakan diskusi tentang RPP dan materi pembelajaran kepada team guru.



Berdasarkan dari umpan balik tersebut, maka proses supervisi klinis terpadu diperbaiki pada uji coba ke-3 dan menjadi sebagai berikut:

Uji Coba ke-3:



Gambar 4.6. Model Supervisi Klinis Terpadu (Uji Coba Luas III)

Untuk melihat adanya peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah secara individual pada uji luas pertama di

MA Islamiyah, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Serang antara sebelum dilaksanakan supervisi klinis terpadu dan setelah dilaksanakan supervisi klinis terpadu, maka digunakan uji t dengan menggunakan program SPSS ver.20, hasil perhitungannya sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil PKG 1 dan PKG 2

MA Islamiyah

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_2	70.5000	4	1.73205	.86603
	PKG_1	51.2500	4	4.78714	2.39357

Tabel diatas menunjukkan adanya peningkatan nilai PKG dari rata-rata PKG 1 adalah 51,2500 menjadi 70,5000 pada rata-rata PKG 2. Hal ini menunjukkan peningkatan yang baik dalam hasil penilaian kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan tampak seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 1 dan PKG 2

MA Islamiyah

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 PKG_2 & PKG_1	4	.503	.497

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 PKG_2 - PKG_1	19.25000	4.19325	2.09662	12.57761	25.92239	9.181	3	.003



Tabel di atas memperlihatkan bahwa korelasi PKG 1 dan PKG 2 sebesar 0,503, dan nilai t hitung sebesar 9,181, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan penilaian kinerja guru (PKG) dari PKG 1 ke PKG 2, karena t hitung $> t$ tabel, atau dari sig (2 tailed) $(0,003) < \alpha (0,05)$. Hal ini menunjukkan korelasi yang sangat baik dan peningkatan yang signifikan.

Pada uji coba ke-2, PKG 2 dipasangkan dengan PKG 3, kemudian dihitung dengan SPSS ver.20 maka menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.19 Hasil PKG 2 dan PKG 3

MA Islamiyah

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_3	79.2500	4	3.30404	1.65202
	PKG_2	70.5000	4	1.73205	.86603

Tabel tersebut menunjukkan adanya peningkatan nilai PKG dari rata-rata PKG 2 adalah 70,5000 menjadi 79,2500 pada rata-rata PKG 3. Hal ini menunjukkan peningkatan yang cukup baik dalam hasil penilaian kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan tampak seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.20 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3

MA Islamiyah

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	PKG_3 & PKG_2	4	.379	.621

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	PKG_3 - PKG_2	8.75000	3.09570	1.54785	3.82406	13.67594	5.653	3	.011

Tabel di atas memperlihatkan bahwa korelasi PKG 2 dan PKG 3 sebesar 0,379, dan nilai t hitung sebesar 5,653, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan penilaian kinerja guru (PKG) dari PKG 2 ke PKG 3, karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, atau dari sig (2 tailed) ($0,011$) $< \alpha$ ($0,05$). Hal ini menunjukkan korelasi yang cukup baik peningkatan kinerja guru yang signifikan.

Pada uji coba ke-3, PKG 3 dipasangkan dengan PKG 4, kemudian dihitung dengan SPSS ver.20 maka menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.21 Hasil PKG 3 dan PKG 4

MA Islamiyah

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_4	87.7500	4	4.03113	2.01556
	PKG_3	79.2500	4	3.30404	1.65202

Tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan nilai PKG dari rata-rata PKG 3 adalah 79,2500 menjadi 87,7500 pada rata-rata PKG 4. Hal ini menunjukkan peningkatan yang baik dalam hasil penilaian kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan tampak seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.22 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 3 dan PKG 4

MA Islamiyah

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	PKG_4 & PKG_3	4	.657	.343

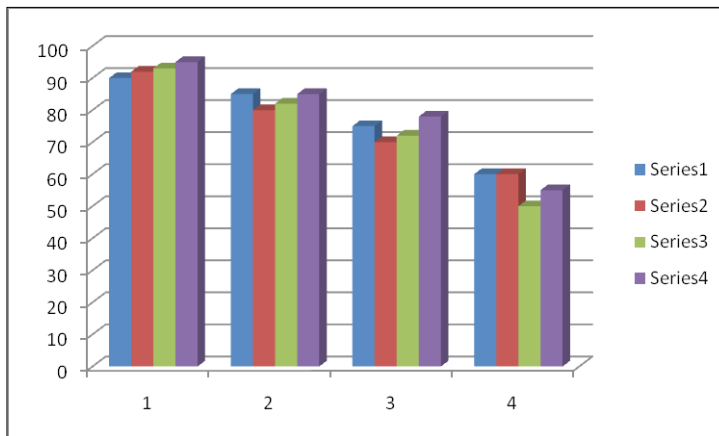
Paired Samples Test

		Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	PKG_4 - PKG_3	8.50000	3.10913	1.55456	3.55269	13.44731	5.468	3	.012



Tabel di atas menunjukkan bahwa korelasi atau derajat hubungan kedua kelompok yaitu antara PKG 3 dan PKG 4 menghasilkan angka 0,657, dan hasil uji t hitung adalah 5,468, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dari PKG 3 ke PKG 4, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau dari sig (2-tailed) $(0,012) < \alpha$ $(0,05)$. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang sangat kuat dan peningkatan kinerja guru yang besar dengan menggunakan model supervisi klinis terpadu.

Bila menggunakan bagan, maka perbandingan hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru Madrasah Aliyah Islamiyah, kecamatan Ciomas, Kabupaten Serang adalah sebagai berikut:



Keterangan :

Series 1 = PKG 4

Series 2 = PKG 3

Series 3 = PKG 2

Series 4 = PKG 1

Bagan 4.2. Grafik Perbandingan Hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru Madrasah Aliyah Islamiyah

Berdasarkan hasil uji t dan bagan diatas, maka kinerja guru MA Islamiyah yang dijadikan uji coba luas tahap pertama meningkat dengan baik dengan menggunakan supervisi klinis

terpadu. Sedangkan uji coba luas tahap kedua dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri I Kota Serang, Kecamatan Sikulur Kota Serang.

Untuk melihat adanya peningkatan kinerja guru secara individual pada uji coba luas tahap kedua di MAN I Kota Serang antara sebelum dan sesudah dilaksanakan supervisi klinis terpadu, maka digunakan program SPSS ver.20, hasil perhitungannya sebagai berikut:

Tabel 4.23 Hasil PKG 1 dan PKG 2

MAN I Kota Serang

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_2	73.7500	4	3.50000	1.75000
	PKG_1	56.2500	4	4.78714	2.39357

Tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan nilai kinerja guru dari PKG 1 yang rata-ratanya 56,2500 menjadi rata-rata 73,7500 pada PKG 2. Hal ini menunjukkan peningkatan yang baik dalam kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.24 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 1 dan PKG 2

MAN I Kota Serang

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	PKG_2 & PKG_1	4	.275	.925

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	PKG_2 - PKG_1	17.50000	6.13732	3.06866	7.73416	27.26584	5.703	3	.011

Tabel di atas memperlihatkan bahwa korelasi PKG 1 dan PKG 2 sebesar 0,275 dan nilai t sebesar 5,703 dengan signifikansi



0,011, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dari PKG 1 ke PKG 2, karena t hitung $>$ t tabel, atau dari sig (2-tailed) (0,011) $<$ α (0,05). Meskipun korelasinya tidak terlalu besar, namun peningkatan kinerja guru terlihat sangat baik dengan menggunakan model supervisi klinis terpadu.

Pada uji coba kedua, PKG 2 dipasangkan dengan PKG 3 dan dihitung menggunakan SPSS ver.20, maka menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.25 Hasil PKG 2 dan PKG 3

MAN I Kota Serang

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_3	83.0000	4	2.44949	1.22474
	PKG_2	73.7500	4	3.50000	1.75000

Tabel tersebut menunjukkan adanya peningkatan nilai PKG dari rata-rata PKG 2 adalah 73,7500 menjadi 83,0000 pada rata-rata PKG 3. Hal ini menunjukkan peningkatan yang sangat baik dalam hasil penilaian kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan tampak seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.26 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3

MAN I Kota Serang

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	PKG_3 & PKG_2	4	.933	.067

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	Df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
				Lower	Upper				
Pair 1	PKG_3 - PKG_2	9.25000	1.50000	.75000	6.86317	11.63683	12.333	3	.001

Tabel di atas memperlihatkan bahwa korelasi PKG 2 dan PKG 3 sebesar 0,933, dan nilai t hitung sebesar 12,333, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan penilaian kinerja guru (PKG) dari PKG 2 ke PKG 3, karena t hitung $>$ t tabel, atau dari sig (2 tailed) $(0,001) < \alpha (0,05)$. Hal ini menunjukkan korelasi yang sangat baik dan peningkatan kinerja guru yang sangat signifikan.

Sedangkan pada uji coba ketiga, PKG 3 dipasangkan dengan PKG 4, kemudian dihitung menggunakan program SPSS ver.20, maka menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.27 Hasil PKG 3 dan PKG 4

MAN I Kota Serang

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_4	92.5000	4	2.08167	1.04083
	PKG_3	83.0000	4	2.44949	1.22474

Tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan nilai PKG dari rata-rata PKG 3 adalah 83,0000 menjadi 92,5000 pada rata-rata PKG 4. Hal ini menunjukkan peningkatan yang baik dalam hasil penilaian kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan tampak seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.28 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 3 dan PKG 4

MAN I Kota Serang

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	PKG_4 & PKG_3	4	.265	.935

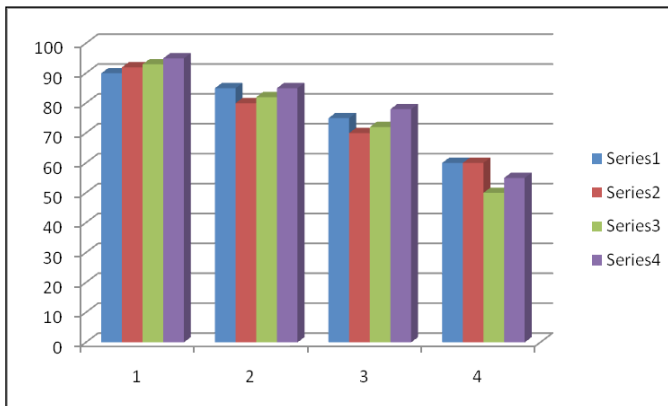
Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	PKG_4 - PKG_3	9.50000	3.10913	1.55456	4.55269	14.44731	6.111	3	.009



Tabel di atas menunjukkan bahwa korelasi atau derajat hubungan kedua kelompok yaitu antara PKG 3 dan PKG 4 menghasilkan angka 0,265, dan hasil uji t hitung adalah 6,111, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dari PKG 3 ke PKG 4, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau dari sig (2-tailed) $(0,012) < \alpha (0,05)$. Hal ini menunjukkan adanya korelasi dan peningkatan kinerja guru yang baik dengan menggunakan model supervisi klinis terpadu.

Bila menggunakan bagan, maka perbandingan hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru Madrasah Aliyah Negeri I Kota Serang, Kecamatan Cikulur, Kota Serang adalah sebagai berikut:



Keterangan :

Series 1 = PKG 4

Series 2 = PKG 3

Series 3 = PKG 2

Series 4 = PKG 1

Bagan 4.3. Grafik Perbandingan Hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru MAN I Kota Serang

Berdasarkan hasil uji t dan bagan diatas, maka kinerja guru MAN I Kota Serang yang dijadikan uji coba luas tahap kedua meningkat dengan baik dengan menggunakan supervisi klinis terpadu. Sedangkan uji coba luas tahap ketiga dilaksanakan

di Madrasah Aliyah Negeri II Kota Serang, MAN Model dan Keterampilan yang berlokasi di Cijawa, Kota Serang.

Untuk melihat adanya peningkatan kinerja guru secara individual pada uji coba luas tahap ketiga di MAN II Kota Serang antara sebelum dan sesudah dilaksanakan supervisi klinis terpadu, maka digunakan program SPSS ver.20, hasil perhitungannya sebagai berikut:

Tabel 4.29 Hasil PKG 1 dan PKG 2

MAN II Kota Serang

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_2	72.7500	4	2.06155	1.03078
	PKG_1	56.2500	4	4.78714	2.39357

Tabel diatas menunjukkan adanya peningkatan nilai PKG dari rata-rata PKG 1 adalah 56,2500 menjadi 72,7500 pada rata-rata PKG 2. Hal ini menunjukkan peningkatan yang baik dalam hasil penilaian kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan tampak seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.30 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 1 dan PKG 2

MAN II Kota Serang

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	PKG_2 & PKG_1	4	.887	.113

Paired Samples Test

		Paired Differences					T	Df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	PKG_2 - PKG_1	16.50000	3.10913	1.55456	11.55269	21.44731	10.614	3	.002

Tabel di atas memperlihatkan bahwa korelasi PKG 1 dan PKG 2 sebesar 0,887 dan nilai t sebesar 10,614 dengan signifikansi 0,002, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan



hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dari PKG 1 ke PKG 2, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau dari $\text{sig (2-tailed)} (0,002) < \alpha (0,05)$. Hal tersebut menunjukkan korelasi yang sangat kuat dan peningkatan kinerja guru yang sangat baik dengan menggunakan model supervisi klinis terpadu.

Pada uji coba kedua, PKG 2 dipasangkan dengan PKG 3 dan dihitung menggunakan SPSS ver.20, maka menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.31 Hasil PKG 2 dan PKG 3

MAN II Kota Serang

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_3	82.2500	4	3.20156	1.60078
	PKG_2	72.7500	4	2.06155	1.03078

Tabel diatas menunjukkan adanya peningkatan nilai PKG dari rata-rata PKG 2 adalah 72,7500 menjadi 82,2500 pada rata-rata PKG 3. Hal ini menunjukkan peningkatan yang baik dalam hasil penilaian kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan tampak seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.32 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3

MAN II Kota Serang

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	PKG_3 & PKG_2	4	.770	.230

Paired Samples Test

	Paired Differences					T	Df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
				Lower	Upper				
Pair 1	PKG_3 - PKG_2	9.50000	2.08167	1.04083	6.18760	12.81240	9.127	3	.003

Tabel di atas memperlihatkan bahwa korelasi PKG 2 dan PKG 3 sebesar 0,770 dan nilai t sebesar 9,127 dengan signifikansi

0,003, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dari PKG 1 ke PKG 2, karena t hitung > t tabel, atau dari sig (2-tailed) (0, 003) < α (0, 05). Hal tersebut menunjukkan korelasi yang sangat kuat dan peningkatan kinerja guru yang sangat baik dengan menggunakan model supervisi klinis terpadu.

Sedangkan pada uji coba ketiga, PKG 3 dipasangkan dengan PKG 4, kemudian dihitung menggunakan program SPSS ver.20, maka menghasilkan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.33 Hasil PKG 3 dan PKG 4

MAN II Kota Serang

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PKG_4	90.7500	4	4.34933	2.17466
	PKG_3	82.2500	4	3.20156	1.60078

Tabel di atas menunjukkan adanya peningkatan nilai PKG dari rata-rata PKG 3 adalah 82,2500 menjadi 90,7500 pada rata-rata PKG 4. Hal ini menunjukkan peningkatan yang baik dalam hasil penilaian kinerja guru. Bila dilihat korelasinya maka akan tampak seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.34 Hasil Korelasi dan Uji T PKG 2 dan PKG 3

MAN II Kota Serang

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	PKG_4 & PKG_3	4	.916	.084

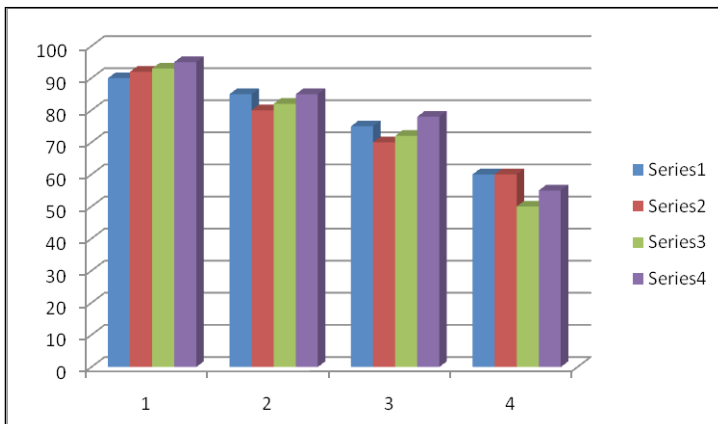
Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	PKG_4 - PKG_3	8.50000	1.91485	.95743	5.45304	11.54696	8.878	3	.003



Tabel di atas menunjukkan bahwa korelasi atau derajat hubungan kedua kelompok yaitu antara PKG 3 dan PKG 4 menghasilkan angka 0,916, dan hasil uji t hitung adalah 8,878 dengan signifikansi 0,003, sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dari PKG 3 ke PKG 4, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau dari sig (2-tailed) $(0,003) < \alpha (0,05)$. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang sangat kuat dan peningkatan kinerja guru yang baik dengan menggunakan model supervisi klinis terpadu.

Bila menggunakan bagan, maka perbandingan hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru Madrasah Aliyah Negeri II Kota Serang, Kecamatan Cijawa, Kota Serang adalah sebagai berikut:



Keterangan :

Series 1 = PKG 4

Series 2 = PKG 3

Series 3 = PKG 2

Series 4 = PKG 1

Bagan 4.4. Grafik Perbandingan Hasil PKG 1, 2, 3, dan 4 pada guru MAN II Kota Serang

Berdasarkan hasil uji t dan bagan diatas, maka kinerja guru MAN II Kota Serang yang dijadikan uji coba luas tahap

ketiga meningkat dengan baik dengan menggunakan supervisi klinis terpadu.

3. Perbaikan Hasil Kinerja Guru

Model supervisi klinis terpadu yang dikembangkan dalam penelitian ini memperlihatkan hasil yang diinginkan dalam peningkatan hasil kinerja guru. Hasil uji coba terbatas memberikan gambaran adanya peningkatan yang cukup berarti bagi peningkatan kinerja guru. Peneliti melakukan empat kali penilaian kinerja guru dengan tiga siklus uji coba supervisi klinis terpadu pada uji coba terbatas di Madrasah Aliyah Bismillah. Pada penilaian kinerja guru yang pertama (PKG 1) dilakukan sebelum dilaksanakan supervisi klinis terpadu, sedangkan pada penilaian kinerja guru yang kedua, ketiga dan keempat dilakukan setelah supervisi klinis terpadu, dan setiap uji coba selalu dilakukan penilaian kinerja guru. Untuk masing-masing uji coba diperoleh hasil seperti tertera pada tabel berikut:

Tabel 4.35 Hasil Penilaian Kinerja Guru
Uji Coba Terbatas MA Bismillah

Uji Coba	Skor rata-rata	N	Std. Deviation
PKG_1	42.50	4	6.455
PKG_2	67.00	4	6.272
PKG_2	67.00	4	6.272
PKG_3	82.75	4	3.202
PKG_3	82.75	4	3.202
PKG_4	93.00	4	2.449

Bila dilihat skor rata-rata dari tiap uji coba, maka peningkatan kinerja guru terlihat sangat baik dari uji coba satu ke uji coba selanjutnya. Nilai rata-rata terus meningkat dari PKG 1 ke PKG 2 dan seterusnya. Bila dilihat standar deviasi pada PKG 1 sebesar 6,455 adalah yang terbesar dibandingkan standar deviasi PKG 2 sebesar 6,272. Hal ini disebabkan pada PKG 1, para guru memiliki pengetahuan yang beragam tentang menulis RPP dan mengajar serta memperlakukan siswa, hal inilah yang membuat



standar deviasi pada PKG 1 paling besar pada uji coba terbatas di MA Bismillah. Pengetahuan mereka tentang menulis RPP ada yang sudah baik, namun ada pula yang masih belum begitu baik.

Adapula guru yang tidak menulis RPP di setiap pertemuan pembelajaran. Begitu pula dalam hal model pembelajaran yang masih sangat beragam. Ada guru yang menerapkan model ceramah tradisional, namun ada pula guru yang sudah menggunakan *in focus* dalam pembelajaran mereka. Setelah dilaksanakan uji coba supervisi klinis terpadu tahap pertama, para guru sudah mulai terlihat peningkatan kinerjanya, sehingga nilai PKG 2 lebih besar daripada nilai PKG 1. Hal ini disebabkan para guru sudah mulai tergerak hatinya untuk memperbaiki diri. Meskipun peningkatannya masih belum terlalu besar dibandingkan dengan nilai PKG 3 dan PKG 4. Hal ini kemungkinan disebabkan para guru masih belum banyak mengetahui model-model pembelajaran yang efektif untuk materi-materi yang sesuai.

Pada uji coba kedua, terjadi peningkatan yang cukup baik, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata PKG 3 yang meningkat dari PKG 2 dan PKG 1 dan standar deviasi yang lebih kecil dari standar deviasi pada uji coba satu. Standar deviasi uji coba pertama adalah standar deviasi dari PKG 2, yakni sebesar 6.272, sedangkan standar deviasi dari uji coba tahap kedua adalah standar deviasi dari PKG 3, yakni sebesar 3.202. Hal ini disebabkan karena pada uji coba kedua, para guru sudah lebih akrab dengan supervisor, sehingga mereka sudah berani mengungkapkan permasalahan pembelajaran mereka kepada supervisor, sehingga permasalahan di kelas dapat dicari solusinya bersama-sama.

Pada uji coba ketiga, pembelajaran sudah lebih baik lagi karena keakraban supervisor dengan guru sudah lebih baik lagi, sehingga guru dengan baik diskusi dengan supervisor dan kekuatan hati para guru untuk memperbaiki diri sudah sangat baik. Hal ini dapat peneliti lihat dari banyaknya para guru yang bertanya kepada supervisor tentang hadis-hadis tentang motivasi yang pernah di ungkapkan pada pelatihan SQ. Mereka juga banyak

yang mengungkapkan kesenangannya untuk di laksanakan supervisi karena lebih memberikan ilmu tentang mengajar yang baik dengan landasan agama. Hal inilah yang membuat rata-rata PKG 4 adalah yang terbesar dengan standar deviasi yang paling kecil yang menunjukkan jarak perbedaan kemampuan guru yang satu dengan guru yang lain semakin kecil.

Untuk melihat perbedaan yang terjadi antara hasil tes PKG sebelum uji coba, PKG uji coba 1 sampai hasil tes PKG uji coba ketiga, maka dilakukan analisis statistik dengan uji t sampel berpasangan. Disini hasil tes PKG 1 dipasangkan dengan hasil tes PKG 2; hasil tes PKG 2 dipasangkan dengan hasil tes PKG 3; dan hasil tes PKG 3 dipasangkan dengan hasil tes PKG 4.

Dengan menggunakan program SPSS ver.20, maka hasil uji t adalah sebagai berikut:

Tabel 4.36 Hasil Uji t Perolehan Skor PKG 1 dan PKG 2, PKG 2 dan PKG 3, PKG 3 dan PKG 4 pada Uji Coba Terbatas MA Bismillah

Variabel	N	Rata-rata	Std	Nilai t	df	Sig. (2-tailed)
PKG 1	4	42.50	6.455	6.453	3	.008
PKG 2	4	67.00	6.272			
PKG 2	4	67.00	6.272	7.242	3	.005
PKG 3	4	82.75	3.202			
PKG 3	4	82.75	3.202	6.023	3	.009
PKG 4	4	93.00	2.449			

Dari tabel diatas, terlihat nilai t dari PKG 1 dan PKG 2 sebesar 6,453, nilai t dari PKG 2 dan PKG 3 sebesar 7,242, dan nilai t dari PKG 3 dan PKG 4 sebesar 6,023. Sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df)=3 adalah sebesar 3,182. Maka, t hitung dari semua uji t diatas lebih besar dari t tabel. Ini berarti ada peningkatan skor yang signifikan dari PKG 1 ke PKG 2, dari PKG 2 ke PKG 3, dan dari PKG 3 ke PKG 4. Atau dapat juga dilihat dari dari sig (2-tailed) (0, 008) < α (0, 05), dari sig (2-tailed) (0, 005) < α (0, 05), dan dari sig (2-tailed) (0, 009) < α (0, 05) yang



memberikan makna ada peningkatan yang signifikan pada setiap uji coba dan tes penilaian kinerja guru pada uji coba terbatas ini.

Seperti halnya pada uji coba terbatas, pada uji coba luas juga terjadi banyak peningkatan prestasi belajar. Uji luas dilaksanakan di tiga Madrasah Aliyah, yaitu MA Islamiyah, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Serang, MAN I Kota Serang, dan MAN II Kota Serang. Untuk melihat perbedaan yang terjadi antara hasil tes PKG uji coba 1 sampai hasil tes PKG uji coba ketiga pada tiga Madrasah Aliyah tersebut, maka dilakukan analisis statistik dengan uji t sampel berpasangan sebagai berikut:

Tabel 4.37 Hasil Uji t Perolehan Skor Tes PKG 1 dan PKG2, PKG2 dan PKG3, PKG 3 dan PKG4 MA Islamiyah

Variabel	N	Rata-rata	Std	Nilai t	Df	Sig. (2-tailed)
PKG 1	4	51.2500	4.78714	9.181	3	.003
PKG 2	4	70.5000	1.73205			
PKG 2	4	70.5000	1.73205	5.653	3	.011
PKG 3	4	79.2500	3.30404			
PKG 3	4	79.2500	3.30404	5.468	3	.012
PKG 4	4	87.7500	4.03113			

Tabel 4.38 Hasil Uji t Perolehan Skor Tes PKG 1 dan PKG2, PKG2 dan PKG3, PKG 3 dan PKG4 MAN I Kota Serang

Variabel	N	Rata-rata	Std	Nilai t	Df	Sig. (2-tailed)
PKG 1	4	56.2500	4.78714	5.703	3	.011
PKG 2	4	73.7500	3.50000			
PKG 2	4	73.7500	3.50000	12.333	3	.001
PKG 3	4	83.0000	2.44949			
PKG 3	4	83.0000	2.44949	6.111	3	.009
PKG 4	4	92.5000	2.08167			

Tabel 4.39 Hasil Uji t Perolehan Skor Tes PKG 1 dan PKG2, PKG2 dan PKG3, PKG 3 dan PKG4 MAN II Kota Serang

Variabel	N	Rata-rata	Std	Nilai t	Df	Sig. (2-tailed)
PKG 1	4	56.2500	4.78714	10.614	3	.002
PKG 2	4	72.7500	2.06155			
PKG 2	4	72.7500	2.06155	9.127	3	.003
PKG 3	4	82.2500	3.20156			
PKG 3	4	82.2500	3.20156	8.878	3	.003
PKG 4	4	90.7500	4.34933			

Tabel 4.37 diatas menunjukkan peningkatan kinerja guru dari uji coba 1 sampai dengan uji coba 3 di MA Islamiyah, Ciomas, Kabupaten Serang. Hal ini terlihat dari peningkatan rata-rata tiap uji coba, akan tetapi standar deviasi dari tiga uji coba tersebut tidak selalu menurun tiap uji coba. Standar deviasi pada PKG 1 sebelum dilaksanakan supervisi adalah 4.78714. Angka ini adalah yang terbesar, karena pengetahuan guru memang masih beragam, cara menulis RPP juga masih beragam. Sedangkan pada uji coba pertama, standar deviasi menurun menjadi 1.73205, hal ini menunjukkan pengetahuan guru tentang pembelajaran sudah mulai merata, selain adanya peningkatan nilai rata-rata dari penilaian kinerja guru yang sebelumnya. Namun pada uji coba kedua, nilai rata-rata PKG guru memang meningkat lagi, namun standar deviasinya juga meningkat lagi menjadi 3.30404. Hal ini disebabkan guru yang dilakukan supervisi memiliki karakter yang berbeda-beda disebabkan pengalaman mengajar mereka yang berbeda serta kompetensi pengetahuan yang berbeda dalam bidangnya masing-masing. Hal ini sebenarnya biasa terjadi, karena kondisi guru dalam mengajar tidak dapat selalu sama, terkadang ada guru yang peningkatan pembelajarannya meningkat tajam, tapi terkadang ada pula yang meningkat sedikit. Namun, yang terpenting adalah peningkatan nilai rata-rata tiap penilaian kinerja guru, hal ini sudah menunjukkan keberhasilan sebuah supervisi.



Sedangkan uji t dari uji coba di MA Islamiyah menunjukkan peningkatan yang signifikan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung dari tiap uji coba adalah 9,181, 5,653, 5,468. Sedangkan t tabel dari derajat kebebasan (df) = 3 adalah 3,182. Maka, t hitung dari semua uji t diatas lebih besar dari t tabel. Ini berarti ada peningkatan skor yang signifikan dari PKG 1 ke PKG 2, dari PKG 2 ke PKG 3, dan dari PKG 3 ke PKG 4. Atau dapat juga dilihat dari dari sig (2-tailed) $(0,003) < \alpha (0,05)$, dari sig (2-tailed) $(0,011) < \alpha (0,05)$, dan dari sig (2-tailed) $(0,012) < \alpha (0,05)$ yang memberikan makna ada peningkatan yang signifikan pada setiap uji coba dan tes penilaian kinerja guru pada uji coba luas di MA Islamiyah ini.

Berbeda dengan MA Islamiyah, uji coba luas di MAN I Serang lebih stabil peningkatan nilai rata-rata PKG-nya, standar deviasinya pun selalu menurun tiap uji coba, karena pengetahuan guru di Madrasah Aliyah ini memang tidak terlalu beragam dan perbedaannya tidak terlalu besar, hal inilah yang menjadikan standar deviasi makin kecil tiap uji coba, yaitu 4.78714, 3.50000, 2.44949, 2.08167. Adapun untuk uji perbedaan, dari tabel tersebut terlihat t tabel sebesar 5.703, 12.333, 6.111 $>$ t tabel (3,182) dari derajat kebebasan (df) = 3, maka perbedaan tiap uji coba meningkat signifikan.

Pada uji coba luas di MAN II Kota Serang, nilai rata-rata tiap uji coba meningkat dengan baik, akan tetapi standar deviasinya tidak beraturan tiap uji coba. Hal ini disebabkan guru yang dijadikan subjek penelitian memang dari berbagai guru yang berbeda kemampuannya. Peneliti mengambil sampel guru yang baik dan yang biasa saja kinerjanya. Subjek yang beraneka ragam ini menyebabkan standar deviasi yang tidak stabil menurun tiap uji coba. Namun, peningkatan nilai rata-rata tiap PKG tetap terlihat sangat baik. Adapun untuk uji perbedaan, dari tabel tersebut terlihat t hitung sebesar 10.614, 9.127, 8.878 $>$ t tabel (3,182) dari derajat kebebasan (df) = 3, maka perbedaan tiap uji coba meningkat signifikan.



4. Bentuk Akhir Model

Setelah dilakukan uji coba terbatas sebanyak tiga kali di satu Madrasah Aliyah dan uji coba luas sebanyak tiga kali di tiga MA yang berbeda, maka model dianggap telah diimplementasikan dengan stabil dimana aspek-aspek pendukung memperlihatkan perkembangan positif dan aspek penghambat dapat dikurangi, maka bentuk akhir model dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Tahap Perencanaan

Perencanaan model dimulai dengan pertemuan antara kepala sekolah sebagai supervisor—atau wakil kepala sekolah yang didelegasikan oleh kepala sekolah untuk menjadi supervisor—dengan guru yang akan disupervisi dan team guru yang sama atau serumpun dengan mata pelajaran dari guru yang akan disupervisi. Pertemuan ini tidak harus bersifat formal, hal ini bisa dilakukan di mana saja. Inti dari pertemuan ini adalah untuk mempelajari karakter guru yang akan disupervisi, sehingga sikap supervisor tidak banyak berbicara tetapi lebih banyak mendengar.

Pertemuan ini akan memberikan pengetahuan kepada supervisor tentang karakter guru yang akan disupervisi, sehingga supervisor bisa lebih memahami cara berbicara yang lebih baik dengan guru tersebut tanpa menyakiti hatinya. Hal ini dapat juga supervisor lakukan dengan bertanya kepada rekan-rekan guru tersebut, untuk mengetahui sedikit karakter guru yang akan disupervisi.

Pada tahap ini, supervisor dengan guru yang akan disupervisi dan team guru menentukan waktu yang disepakati untuk melaksanakan supervisi klinis terpadu dengan semua tahapannya.

b. Tahap Implementasi Supervisi Klinis Terpadu

Pada tahap implementasi ini, langkah-langkah dalam supervisi klinis terpadu yakni (a) Tahap Pelatihan SQ, (b) Tahap



Pertemuan Awal dan *Plan*, (c) Tahap Observasi Kelas dan *Do*, (d) Tahap Pertemuan Balik dan *See*, (e) Tahap Tindak Lanjut.

Pada langkah pertama, tahap pelatihan kecerdasan spiritual atau Spiritual Quotient (SQ). Pada tahap ini, para guru dan supervisor ber-*muhāsabah* bersama, mereka diingatkan tentang dosa-dosa yang telah dilakukan dan besarnya tanggung jawab mereka terhadap para siswa, orang tua siswa, masyarakat dan Allah sebagai sang Khaliq yang akan mempertanyakan tentang kewajiban mengajarnya di dunia ini. Mereka seperti melakukan proses '*tahalli*' dalam tasawuf, yakni mengosongkan diri dari sifat-sifat tercela. Pada tahap ini juga para guru akan mendengarkan *asma'ul husna* sebagai manifestasi dari suara hatinya. Dan diberikan motivasi untuk dapat mengaplikasikan *asmā'ul husnā* dalam kehidupan sehari-hari terutama pada saat mengajar. Kemudian para guru bersama-sama dengan supervisor membaca *rātib al-'attós* untuk menguatkan hati dan mental agar menjadi guru yang baik dan selalu mengingat Allah pada saat mengajar, karena pada hakikatnya mengajar adalah perintah Allah, dan di hari kemudian akan dimintai pertanggungjawaban atas perbuatan mengajarnya. Di sini para guru akan dikuatkan konsep *Ihsān*, yakni ketika mengajar, dia harus merasa bahwa dia melihat Allah, atau paling tidak dia dilihat Allah. Ini adalah konsep *ihsān* yang diajarkan oleh malaikat jibril pada Rasulullah Saw.

Pada langkah kedua, tahap pertemuan awal dan *Plan*, tahap ini bisa dilaksanakan langsung setelah pelatihan SQ untuk mempersingkat waktu. Pada tahap ini supervisor berusaha mendalami keadaan guru. Guru bersangkutan diobservasi dan di interview secara mendalam, tentang masalah-masalah yang dihadapi sebagai guru dan rintangan-rintangan yang menghalangi ketika membimbing siswa belajar dalam proses pembelajaran. Implikasi dari pertemuan ini adalah guru dapat merefleksi dan mengeksplorasi diri, dan supervisor akhirnya paham betul akan kelemahan-kelemahan guru ini termasuk kepribadiannya, wataknya, kemampuannya, dan bakatnya. Mereka akan membahas



satu persatu kelemahan itu dan membuat daftar kelemahan itu. Kemudian, dari kelemahan-kelemahan spesifik yang dapat dipandang pada kasus itu, akhirnya dipilih rangking pertama, yang paling berat untuk diperbaiki pertama kali. Kasus-kasus berikutnya akan menyusul kemudian. Kemudian mereka membuat hipotesis terhadap kasus tadi dan menentukan bagaimana cara pemecahannya secara bersama-sama. Dalam kegiatan ini juga, karena disatukan dengan *lesson study*, maka beberapa orang guru berkolaborasi menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sehingga ide-ide yang berkembang lebih kaya.

Pada langkah ketiga, tahap observasi mengajar dan *do*. Pada tahap ini, guru model mengajar, sedangkan supervisor duduk di belakang kelas sambil mengamati guru mengajar, sedangkan guru-guru lain yang serumpun mengamati siswa belajar satu persatu dengan seksama. Supervisor harus dapat membawa diri sebaik-baiknya. Supervisor harus hati-hati dalam melakukan tindakan, baik dalam sikap duduk maupun gerakan lain di kelas. Dia berusaha seminimal mungkin dalam bertindak agar seolah-olah tidak ada orang lain yang duduk di belakang. Hal ini dilakukan agar suasana kelas atau para siswa tetap wajar belajar seperti biasa. Kondisi seperti ini akan berimplikasi positif terhadap guru yang sedang mengajar, sebab ia merasakan seperti mengajar sehari-hari biasa. Supervisor ketika melakukan supervisi akan mengamati guru yang disupervisi secara teliti, lebih teliti daripada teknik supervisi lainnya. Dia mengobservasi secara mendetail gerak gerik guru yang berkaitan dengan kelemahan guru yang akan diperbaiki. Hasil observasi itu dia catat secara teliti dalam catatan observasi dan instrumen PKG harus diisi dengan baik dan teliti. Supervisor dapat pula menggunakan rekaman suara guru atau video, hal ini sangat baik dilakukan karena video dan rekaman tadi bisa diputar pada pertemuan balikan.

Langkah keempat, tahap pertemuan balikan dan *see*. Setelah kelas berakhir dan para guru, guru model beserta supervisor mengakhiri supervisi, maka mereka masuk ke dalam

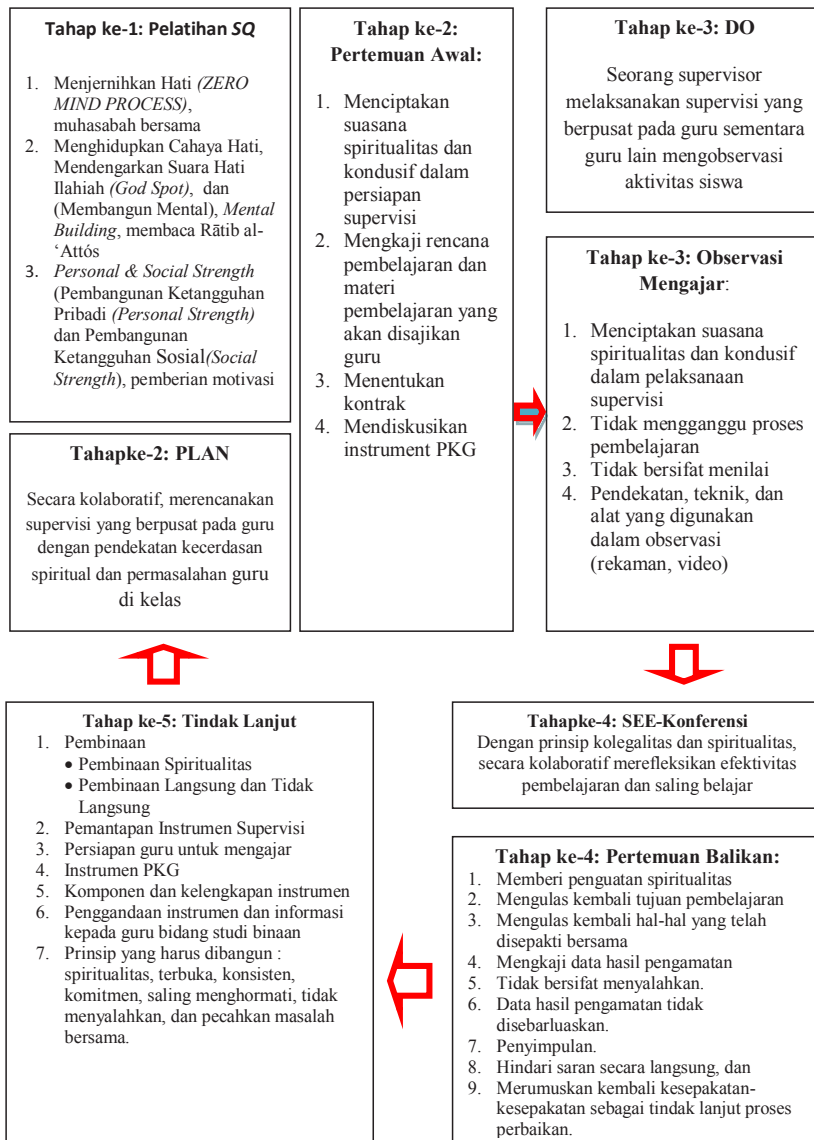


suatu ruangan yang sudah dipersiapkan sebelumnya untuk melakukan diskusi atau pertemuan balikan. Pertemuan balikan ini digabung dengan tahap *See* dalam *lesson study*, sehingga para guru yang hadir pada saat tahap observasi mengajar+*do* juga masuk ke ruangan tersebut dan berdiskusi bersama. Diskusi yang berlangsung antara guru model yang tampil dan pengamat (para guru yang serumpun) dan dipandu oleh kepala sekolah/supervisor atau personel yang ditunjuk untuk membahas kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan. Guru model mengawali diskusi dengan menyampaikan kesan-kesan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Selanjutnya pengamat diminta menyampaikan komentar dan *lesson learnt* atau hal baru yang diperoleh/dipelajari dari kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan, terutama berkenaan dengan aktifitas peserta didik selama kegiatan pembelajaran. Tentunya kritik dan saran dari para pengamat disampaikan secara bijak dan konstruktif. Setelah selesai, guru yang disupervisi memaparkan pendapatnya tentang hasil perbaikan kelemahannya, maka kini giliran supervisor menyatakan pendapatnya tentang data yang dia dapatkan berdasarkan pengamatan kelas tadi. Supervisor tidak boleh seakan-akan atau memberi kesan bahwa hasil evaluasinya semuanya benar, melainkan ia harus tetap bersikap netral, hanya mengemukakan data dan pendapat pribadi secara apa adanya. Kemudian mereka semua berdiskusi bersama, mencari solusi untuk kelemahan-kelemahan yang ada dan hipotesis untuk perbaikan pertemuan yang selanjutnya.

Langkah kelima, tahap tindak lanjut. Pada tahap ini guru yang terlihat ada kelemahan diberikan pembinaan, baik pembinaan spiritual, motivasi, dan pembinaan kompetensi mengajar. Pembinaan yang dilakukan baik secara langsung sekolah melalui pelatihan-pelatihan tertentu sesuai dengan kelemahan yang dimiliki guru. Pembinaan ini dilakukan terus menerus sehingga guru mendapatkan *in-service training* dan

terbentuk *Learning Organization* di Madrasah Aliyah tersebut sampai kelemahan guru dapat diatasi dengan baik.

Bila digambarkan, maka gambar dari bentuk akhir model hipotetik Supervisi Klinis Terpadu adalah sebagai berikut:



Gambar 4.7. Model Hipotetik Supervisi Klinis Terpadu



D. Pembahasan

1. Desain Model Supervisi Klinis Terpadu Hasil Pengembangan

Desain model supervisi klinis terpadu (*integrated clinical supervision*) dikembangkan dengan menggabungkan pelatihan kecerdasan spiritual dengan supervisi klinis dan *lesson study*. Tujuan dari penggabungan tiga konsep ini adalah untuk meningkatkan kinerja guru dari unsur terdalam manusia, yakni hati nurani, kemudian dengan supervisi yang lebih manusiawi dan teliti dengan menggabungkan konsep supervisi klinis dan *lesson study* sehingga permasalahan pembelajaran guru dapat dianalisis secara bersama-sama tanpa menyalahkan guru yang bersangkutan.

Model supervisi klinis terpadu memiliki sifat kontekstual, karena supervisi klinis terpadu menyesuaikan supervisi dengan keragaman guru yang disupervisi, sebab klinis akan terjadi hanya dengan melakukan pengamatan yang mendalam, baik lewat observasi maupun lewat wawancara. Hanya dengan cara ini data khas tentang kondisi setiap guru dapat diketemukan. Atas dasar data yang unik untuk setiap individu guru inilah supervisi klinis baru dapat dilaksanakan. Pelaksanaan supervisi klinis ini juga unik bagi setiap guru, karena setiap guru diperlakukan secara berbeda sesuai dengan kondisi dan permasalahan mereka masing-masing. Inilah yang menunjukkan supervisi secara kontekstual karena supervisor menangani guru sesuai dengan konteksnya masing-masing.

Supervisi klinis diperkenalkan oleh Cogan dan dikembangkan oleh Goldhammer dan rekan-rekannya.¹³ Pendekatan supervisi klinis merupakan observasi yang bermaksud untuk memperbaiki pembelajaran guru secara berkesinambungan dan bertahap. Model supervisi klinis lebih menekankan pada hubungan tatap muka antara supervisor dengan guru serta

¹³ Goldhammer, R. et.al. *Clinical Supervision: Special Methods For The Supervision of Teachers* (3th edn), (Forworth: Harcourt Brace Jovanovich: 1993), h.188.



terpusat pada perilaku aktual guru dalam mengajar. Acheson dan Gall memberikan istilah supervisi klinis sebagai *Teacher Centered Supervision*¹⁴.

Pemilihan model supervisi klinis yang dimodifikasi dengan *lesson study* ini karena dipandang keduanya memiliki kesesuaian mulai dari tujuan, fungsi, hingga tahap pelaksanaannya. Berdasarkan asumsi bahwa mengajar suatu kegiatan yang dapat dikendalikan (*controllable and manageable*), dapat diamati (*observable*) dan terdiri dari komponen-komponen keterampilan mengajar yang dapat dilatih secara terbatas (*isolated*), maka ketiga kegiatan pokok dalam supervisi klinis mata pelajaran apapun yaitu pertemuan pendahuluan, observasi mengajar dan pertemuan balikan dipergunakan untuk mengembangkan inovasi pembelajaran guna meningkatkan kinerja guru. Oleh sebab itulah supervisi klinis dapat dimodifikasi dengan *lesson study* serta dilandasi dengan penguatan kecerdasan spiritual.

Desain model supervisi klinis terpadu dikembangkan melalui komponen-komponen tujuan, prosedur, dan penilaian kinerja guru (PKG). Tujuan yang ingin dicapai melalui model supervisi klinis terpadu ini adalah peningkatan kinerja guru. Kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam pelaksanaan tugas mengajar yang bermutu. Dalam penelitian ini, indikator yang dimaksud dalam kinerja guru adalah yang sesuai dengan yang ditetapkan oleh kemendiknas, yaitu: (1) Perencanaan Pembelajaran, (2) Pelaksanaan Pembelajaran yang Aktif dan Kreatif yang terdiri dari kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup, (3) Penilaian Pembelajaran.¹⁵

Komponen prosedur dikembangkan melalui gabungan antara pelatihan SQ, supervisi klinis dan *lesson study*, dimana semua proses supervisi klinis terpadu ini dilandasi dengan

¹⁴ Acheson, K. A & Gall, M. D., *Techniques In Clinical Supervision, Preservice and Inservice Applications*, (New York: Longman, 1980), h. 67.

¹⁵ Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, *Op. Cit.*, h. 10.



kecerdasan spiritual. Penjelasan prosedur model supervisi klinis terpadu akan disajikan pada bagian implementasi model. Sedangkan Penilaian Kinerja Guru yang digunakan adalah mengacu kepada instrument PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang ditetapkan oleh Kemendiknas.¹⁶

Pada posisi implementasi, prosedur model supervisi klinis terpadu hasil pengembangan dirancang melalui 5 (lima) langkah, yakni tahap pelatihan SQ, tahap pertemuan awal dan *Plan*, tahap observasi mengajar dan *do*, tahap pertemuan balikan dan *See*, serta tahap tindak lanjut.

a. Langkah pertama dalam supervisi klinis terpadu adalah tahap pelatihan SQ guru.

Pada tahap ini para guru, supervisor dan kepala sekolah mengikuti pelatihan *Spiritual Quotient* yang dikhususkan untuk pembinaan spiritualitas guru, kepala sekolah dan supervisor. Pada tahap ini yang melakukan pelatihan adalah tim peneliti yang merancang pelatihan spiritual sesuai dengan kebutuhan guru.

Adapun langkah-langkah dalam pelatihan SQ guru ini adalah sebagai berikut:

1. Menjernihkan Hati (*ZERO MIND PROCESS*), Zero Mind Process, atau Proses Pikiran Bersih, merupakan istilah khusus yang digunakan untuk menunjukkan kepasrahan penuh kepada Tuhan Yang Maha Esa, yaitu Allah SWT dalam keadaan apapun. Pada tahap ini, para guru diingatkan tentang dosa-dosa mereka dan besarnya tanggung jawab mereka terhadap para siswa, orang tua siswa, masyarakat dan Allah sebagai sang *khāliq* yang akan mempertanyakan tentang kewajiban mengajarnya di dunia ini. Mereka seperti melakukan proses 'tahalli' dalam tasawuf, yakni mengosongkan diri dari sifat-sifat tercela. Pada saat ini juga adalah proses pengenalan diri, karena orang yang sudah tidak bisa mengenal dirinya sendiri akan

¹⁶ *Ibid.*



mengalami krisis makna hidup maupun krisis spiritual. Sesuai dengan pendapat Sukidi dalam bukunya *Kecerdasan Spiritual: Mengapa SQ Lebih Penting daripada IQ dan EQ*, bahwa mengenali diri sendiri adalah syarat pertama untuk meningkatkan SQ.¹⁷

2. Menghidupkan Cahaya Hati, Mendengarkan Suara Hati Ilahiah (*God Spot*). Pada tahap ini para guru akan didengarkan *asmā'ul husnā* sebagai manifestasi dari suara hatinya. Dan diberikan motivasi untuk dapat mengaplikasikan *asmā'ul husnā* dalam kehidupan sehari-hari terutama pada saat mengajar. Hal ini sesuai dengan pandangan Ary Ginanjar Agustian bahwa Asmaul Husna yang merupakan sumber dari suara hati manusia adalah dasar pengenalan dan alat untuk memahami bagian terdalam dari suara hati kita sendiri, juga perasaan dan suara hati orang lain.¹⁸
3. (Membangun Mental), *Mental Building*; Pada tahap ini para guru diberikan penguatan mental agar menjadi guru yang baik dan selalu mengingat Allah pada saat mengajar, karena pada hakikatnya mengajar adalah perintah Allah, dan di hari kemudian akan dimintai pertanggung jawaban atas perbuatan mengajarnya. Disini para guru akan dikuatkan konsep *Ihsān*, yakni ketika mengajar, dia harus merasa bahwa dia melihat Allah, atau paling tidak dia dilihat Allah. Ini adalah konsep *ihsān* yang diajarkan oleh malaikat jibril pada Rasulullah Saw.
4. *Personal & Social Strength* (Pembangunan Ketangguhan Pribadi (*Personal Strength*) dan Pembangunan Ketangguhan Sosial (*Social Strength*)). Pada tahap ini, para

¹⁷ Sukidi, *Rahasia Sukses Hidup Bahagia Kecerdasan Spiritual Mengapa SQ Lebih Penting daripada IQ dan EQ*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h.99.

¹⁸ Ary Ginanjar Agustian, *ESQ: Emosional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, (Jakarta: Penerbit Arga, 2001), h.388



guru akan di ingatkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang guru. Para guru akan dibimbing oleh trainer untuk bersama-sama mengucapkan kalimat tasbīh, tahmīd, dan tahlil, serta dibimbing pula untuk membaca *rātib* agar menguatkan hatinya untuk menjadi guru yang baik. Dan pada tahap ini para guru dikuatkan kembali tentang rukun iman dan rukun islam untuk memperkuat ketangguhan pribadi dan sosialnya.

Berdasarkan temuan hasil penelitian dalam langkah pertama, yakni tahap pelatihan SQ tampak terlihat hal-hal sebagai berikut:

1. Para guru menangis saat bersama-sama muhāsabah, mereka benar-benar merasakan kenikmatan berdzikir dan beristighfar
2. Para guru bersemangat mengikuti *rātib al-attós* dan terlihat khusyu' saat berdo'a, hal ini menunjukkan berfungsinya lobus temporal dalam otak mereka yang menyebabkan naiknya kecerdasan spiritual mereka.
3. Setelah pelatihan SQ, para guru lebih percaya diri untuk mengungkapkan kelemahannya dalam pembelajaran, sehingga memudahkan supervisor dan team untuk membuat hipotesis dan rancangan pembelajaran untuk pertemuan di kelas.

b. langkah kedua dalam supervisi klinis terpadu adalah pertemuan awal dan Plan.

Pada tahap pertemuan awal antara supervisor dan para guru yang terlibat dalam supervisi klinis dan *lesson study* membahas hal-hal sebagai berikut:

1. Menciptakan hubungan yang akrab, penuh dengan suasana spiritual, artinya supervisor terlebih dahulu menciptakan iklim kerja yang kondusif, agar suasana tampak hangat dan damai. Dengan cara ini diharapkan terjadi hubungan



- yang akrab antara supervisor dan guru, dan antara satu guru dan guru lainnya yang serumpun mata pelajarannya.
2. Mendalami kondisi guru. Sambil menciptakan hubungan yang damai dan akrab, supervisor berusaha mendalami keadaan guru. Guru bersangkutan diobservasi dan diinterview secara mendalam, tentang masalah-masalah yang dihadapi sebagai guru dan rintangan-rintangan yang menghalangi ketika membimbing siswa belajar dalam proses pembelajaran. Implikasi dari pertemuan ini adalah guru dapat merefleksi dan mengeksplorasi diri dan supervisor akhirnya paham betul akan kelemahan-kelemahan guru ini termasuk kepribadiannya, wataknya, kemampuannya, dan bakatnya.
 3. Mereka akan membahas satu persatu kelemahan itu dan membuat daftar kelemahan itu. Kemudian, dari kelemahan-kelemahan spesifik yang dapat dipandang pada kasus itu, akhirnya dipilih rangking pertama, yang paling berat untuk diperbaiki pertama kali. Kasus-kasus berikutnya akan menyusul kemudian. Kemudian mereka membuat hipotesis terhadap kasus tadi dan menentukan bagaimana cara pemecahannya secara bersama-sama.
 4. Dalam kegiatan ini juga, karena disatukan dengan *lesson study*, maka beberapa orang guru berkolaborasi menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sehingga ide-ide yang berkembang lebih kaya. Pada tahap *lesson study* tahap *plan* ini, diawali dengan menganalisis permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran. Permasalahan dapat berupa materi bidang studi atau cara penyampaian materi. Permasalahan dapat juga menyangkut aspek paedagogik tentang metode pembelajaran yang tepat, agar pembelajaran berjalan efektif dan efisien, atau permasalahan mengenai fasilitas belajar, yakni bagaimana mensiasati kekurangan fasilitas pembelajaran. Selanjutnya guru bersama-sama mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi dan



dituangkan dalam rencana pembelajaran atau *lesson plan*, *teaching material* (berupa media pembelajaran dan lembar kerja peserta didik), serta metode evaluasi.

Berdasarkan temuan hasil penelitian dalam langkah kedua, yakni tahap pertemuan awal dan *Plan*, tampak terlihat hal-hal sebagai berikut:

1. Para guru terlihat semangat berdiskusi dengan supervisor dan team guru untuk memecahkan kelemahan dalam pembelajaran mereka.
2. Guru mengungkapkan permasalahan pembelajaran dengan teliti satu persatu tanpa rasa canggung.
3. Para guru terlihat begitu antusias saat supervisor mencoba menjelaskan hipotesis atas permasalahan pembelajaran.
4. Team guru juga bersemangat bersama-sama menulis RPP untuk pertemuan pembelajaran selanjutnya, mungkin karena dilaksanakan secara team sehingga mereka bisa bertukar pikiran dengan baik.

c. Langkah ketiga dalam supervisi klinis terpadu adalah tahap observasi mengajar dan do.

Sesudah pertemuan awal selesai dilakukan maka pihak supervisor dan para guru bersiap-siap untuk melaksanakan supervisi klinis terpadu. Pelaksanaan supervisi ini adalah sebagai berikut:

1) Persiapan.

Supervisor maupun para guru bersiap-siap untuk melakukan supervisi. Supervisor mengecek kembali alat-alat dan perlengkapan lain untuk melakukan observasi. Sementara itu guru model berlatih dalam mengaplikasikan hipotesis dan RPP baru yang dibuat dalam pertemuan awal.



- 2) Para guru, guru model, dan supervisor memasuki ruangan kelas.

Guru model mengajar, sedangkan supervisor duduk di belakang kelas sambil mengamati guru mengajar, sedangkan guru-guru lain yang serumpun mengamati siswa belajar satu persatu dengan seksama.

- 3) Sikap supervisor.

Supervisor harus dapat membawa diri sebaik-baiknya. Supervisor harus hati-hati dalam melakukan tindakan, baik dalam sikap duduk maupun gerakan lain di kelas. Dia berusaha seminimal mungkin dalam bertindak agar seolah-olah tidak ada orang lain yang duduk di belakang. Hal ini dilakukan agar suasana kelas atau para siswa tetap wajar belajar seperti biasa. Kondisi seperti ini akan berimplikasi positif terhadap guru yang sedang mengajar, sebab ia merasakan seperti mengajar sehari-hari biasa. Supervisor ketika melakukan supervisi mengamati guru yang disupervisi secara teliti, lebih teliti daripada teknik supervisi lainnya. Dia mengobservasi secara mendetail gerak gerik guru yang berkaitan dengan kelemahan guru yang akan diperbaiki. Hasil observasi itu dia catat secara teliti dalam catatan observasi dan juga mengisi instrumen PKG. Supervisor dapat pula menggunakan rekaman suara guru atau video, hal ini sangat baik dilakukan karena video dan rekaman tadi bisa diputar pada pertemuan baikan. Namun, penggunaan rekaman dan video tidak boleh terlihat oleh siswa sehingga tidak mengganggu proses pembelajaran.

- 4) Sikap para guru.

Para guru memfokuskan pengamatan dalam *lesson study* yang ditujukan pada kegiatan peserta didik, yakni interaksi para peserta didik, peserta didik-bahan ajar, peserta didik-guru, dan peserta didik dengan lingkungan



yang terkait. Para pengamat dapat melakukan rekaman pelaksanaan pembelajaran melalui video camera atau foto untuk keperluan dokumentasi dan bahan studi lebih lanjut. Keberadaan pengamat dalam ruang kelas, selain bertugas mengumpulkan informasi, juga dimaksudkan untuk belajar dari pembelajaran yang sedang berlangsung dan bukan semata-mata untuk mengevaluasi guru model yang tampil.

Berdasarkan temuan hasil penelitian dalam langkah kedua, yakni tahap observasi mengajar dan *do*, tampak terlihat hal-hal sebagai berikut:

1. Para guru mengajar dengan semangat dan terlihat bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pembelajaran.
2. Para siswa antusias mengikuti pembelajaran, terutama saat guru memberikan model pembelajaran yang inovatif dan kreatif.
3. Para guru dan siswa tidak terlihat canggung meskipun ada supervisor dan beberapa orang guru yang mengamati.

d. Langkah keempat dalam supervisi klinis terpadu adalah tahap pertemuan balikan dan See.

Setelah kelas berakhir dan para guru, guru model beserta supervisor mengakhiri supervisi, maka mereka masuk ke dalam suatu ruangan yang sudah dipersiapkan sebelumnya untuk melakukan diskusi atau pertemuan balikan. Pertemuan balikan ini digabung dengan tahap *See* dalam *lesson study*, sehingga para guru yang hadir pada saat tahap observasi mengajar dan *do* juga masuk ke ruangan tersebut dan berdiskusi bersama. Adapun yang dilakukan pada tahap pertemuan balikan dan *see* adalah sebagai berikut:

1) Sikap supervisor.

Supervisor ketika berada di pertemuan balikan sepatutnya tetap membawa diri seperti halnya dengan sewaktu di dalam kelas. Dia sopan, ramah, dan menghargai guru



yang di ajak berdiskusi. Dia harus menjadi pendengar yang baik, memberi kesempatan yang besar terhadap guru untuk dapat menceritakan dirinya dan untuk dapat merefleksikan dirinya terhadap apa yang telah ia lakukan di dalam kelas, juga harus dapat menghargai pendapat guru. Dia juga harus menguatkan konsep *Ihsan* kepada guru model dan para guru yang mengobservasi kelas tadi.

2) Sikap Para Guru.

Pada tahap ini juga merupakan tahap *see* dalam *lesson study*, maka dilaksanakan diskusi langsung antara guru model yang tampil dan pengamat (para guru yang serumpun mata pelajaran) yang dipandu oleh kepala sekolah atau personel yang ditunjuk untuk membahas kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan. Guru model mengawali diskusi dengan menyampaikan kesan-kesan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Selanjutnya pengamat diminta menyampaikan komentar dan *lesson learnt* atau hal baru yang diperoleh/dipelajari dari kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan, terutama berkenaan dengan aktifitas peserta didik selama kegiatan pembelajaran. Tentunya kritik dan saran dari para pengamat disampaikan secara bijak dan konstruktif. Sebaliknya, guru model seyogyanya dapat menerima masukan dari pengamat untuk perbaikan pembelajaran berikutnya. Berdasarkan masukan dalam diskusi ini, guru dapat merancang pembelajaran berikutnya lebih baik. Pada prinsipnya setiap orang yang terlibat dalam kegiatan *lesson study* ini harus memperoleh *lesson learnt*, yakni memperoleh sesuatu yang baru setelah mengamati pembelajaran, sehingga komunitas belajar dapat terbentuk.

3) Refleksi Guru.

Pertama guru diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya tentang perilakunya sebagai pengajar dan pendidik di kelas tadi, khusus tentang hal yang harus



diperbaiki. Guru menganalisis dirinya, mengeksplorasi keadaan saat dia mengajar. Hasil refleksi itu dikemukakan kepada hadirin yang datang, terutama kepada supervisor. Satu persatu bagian yang diperbaiki dalam pembelajaran disampaikan oleh guru. Diakhiri dengan pendapat guru apakah hipotesis yang diajukan dalam pertemuan awal untuk memperbaiki kelemahan khas guru setelah di aplikasikan dalam pembelajaran diterima atau ditolak. Kalau ditolak, dia kemukakan pula sebab-sebabnya.

4) Evaluasi Supervisor dan Diskusi Bersama

Setelah selesai, guru yang disupervisi memaparkan pendapatnya tentang hasil perbaikan kelemahannya, maka kini giliran supervisor menyatakan pendapatnya tentang data yang dia dapatkan berdasarkan pengamatan kelas tadi. Supervisor tidak boleh seakan-akan atau memberi kesan bahwa hasil evaluasinya semuanya benar, melainkan ia harus tetap bersikap netral, hanya mengemukakan data dan pendapat pribadi secara apa adanya. Kemudian mereka semua berdiskusi bersama, mencari solusi untuk kelemahan-kelemahan yang ada dan hipotesis untuk perbaikan pertemuan yang selanjutnya. Diskusi ini harus dijaga dengan baik, jangan sampai terjadi debat yang tidak diinginkan, namun juga jangan sampai guru bersikap pasif dan hanya mengiyakan pendapat supervisor. Diskusi harus berjalan dinamis dan terjadi saling belajar diantara para guru, guru model dan supervisor.

5) Kesepakatan.

Setelah guru dan supervisor cukup berdiskusi dan mengarah pada suatu tujuan yang dicapai, maka dibuatlah kesepakatan antara guru yang disupervisi, supervisor, dan para guru observer. Inti kesepakatan itu adalah berkaitan dengan hipotesis yang diterapkan dalam proses pembelajaran tadi. Jadi, kesepakatan ini bisa dalam wujud hipotesis diterima atau ditolak. Kalau hipotesis diterima,



maka berarti kelemahan guru yang bersifat spesifik itu sudah dapat diperbaiki. Tetapi bila hipotesis itu ditolak, maka ada dua kemungkinan; *Pertama*, hipotesis itu benar, tetapi guru tidak mampu melaksanakan di kelas; dan *Kedua* hipotesis itu salah. Kalau yang pertama terjadi berarti guru belum mampu memperbaiki kelemahan, sebab itu ia harus membuat hipotesis lagi untuk dicoba pada supervisi mendatang. Tetapi kalau yang kedua terjadi, berarti proses pembelajaran yang dilakukan guru benar dan ia dapat memperbaiki kelemahannya.

Temuan hasil penelitian dalam tahap pertemuan balikan dan *see* memperlihatkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pada pertemuan balikan tahap pertama, para guru masih agak canggung untuk memberikan komentar atas pembelajaran yang dilaksanakan guru model, hal ini disebabkan guru belum terbiasa berkomentar atas pembelajaran guru lainnya, namun setelah supervisor memancing para guru dengan beberapa pertanyaan, barulah para guru mulai terbuka dengan komentar mereka tentang pembelajaran yang telah berlangsung.
2. Guru model terlihat antusias dalam menyampaikan kesan-kesan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.
3. Para guru terlihat semangat saat bersama-sama berdiskusi tentang hasil pembelajaran dan membuat kesimpulan tentang hipotesis pembelajaran yang telah dilaksanakan.
4. Masing-masing guru antusias mendengarkan pendapat supervisor dalam menjelaskan pendapatnya tentang model pembelajaran.

e. Langkah kelima dalam supervisi klinis terpadu adalah tahap tindak lanjut.

Tahap selanjutnya adalah tahap tindak lanjut. Pada tahap ini guru yang terlihat ada kelemahan diberikan pembinaan, baik pembinaan spiritual, motivasi, dan pembinaan kompetensi



mengajar. Pembinaan yang dilakukan sekolah bisa melalui pelatihan-pelatihan tertentu sesuai dengan kelemahan yang dimiliki guru ataupun dengan memberikan buku-buku penunjang untuk meningkatkan profesionalisme guru. Pembinaan ini dilakukan terus menerus sehingga guru mendapatkan *in-service training* dan terbentuk *Learning Organization* di sekolah tersebut sampai kelemahan guru dapat diatasi dengan baik. *Inservice-training* dapat diartikan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dalam bidang tertentu sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas dalam melakukan tugas-tugas tersebut.¹⁹

Adapun *Learning Organization* atau Organisasi belajar adalah suatu konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Peter Senge adalah salah satu tokoh penting yang membuat teori *Learning Organization* (LO).

Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan siklikal, karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individual yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan pada tingkat superfisial dan substansial. Organisasi pembelajaran adalah kata kiasan yang menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintegrasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar, yang dilandasi oleh budaya kerjanya. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know why*), yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk

¹⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : CV Haji Masagung, 1988), h. 111



merealisasikan konsep tersebut (*know how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi.²⁰

Madrasah atau sekolah yang menerapkan supervisi klinis terpadu akan memacu dilaksanakan *in-service training* dan terbentuk *Learning Organization* dalam madrasah/sekolah tersebut, karena siklus supervisi klinis terpadu harus terus berputar sepanjang madrasah itu memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja guru dan mutu madrasahnyanya.

Pada tahap ini juga dapat dirancang instrumen untuk supervisi klinis terpadu yang selanjutnya. Jika semua pihak sudah siap, maka kembali ke langkah pertama, yaitu pelatihan *spiritual quotient*, dan langkah-langkah selanjutnya.

Tahapan-tahapan ini harus terus dilakukan secara berkelanjutan untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, karena supervisi merupakan bagian dari sistem penjaminan mutu internal yang tidak boleh berhenti dalam sekali siklus saja, tetapi harus terus berkelanjutan atau dikenal dengan perbaikan mutu yang terus menerus (*Continuous Quality Improvement*).

Temuan hasil penelitian dalam langkah kelima yakni tahap tindak lanjut memperlihatkan hal-hal sebagai berikut:

1. Para guru ada yang melaksanakan pendalaman materi sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya, mereka sangat antusias mengikuti pendalaman materi.
2. Ada pula pelatihan menulis RPP dengan baik dan benar.
3. Para guru juga ada yang mengikuti pelatihan pemberian apersepsi kepada siswa secara islami lewat motivasi-motivasi al-Qur'an dan Hadis. Mereka terlihat bersemangat dan menulis setiap ayat dan hadis-hadis motivasi.
4. Para guru juga diberikan pelatihan K-13.
5. Para guru membentuk team teaching untuk secara rutin melaksanakan supervisi rekan sejawat (*peer supervision*).

²⁰ Tjakraatmadja, Jann Hidajat. *Membangun Learning Organization :Mau berbagi, dalam seminar Sekolah Manejemen dan Bisnis ITB*, 2005, <http://tgl.23mei2016>), h.123



2. Relevansi Supervisi Klinis Terpadu oleh Kepala Sekolah dengan Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah.

Kepala sekolah mempunyai lima posisi dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, yaitu sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin, dan sebagai supervisor.²¹ Sebagai supervisor, kepala sekolah wajib membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dipertahankan kualitasnya, sedangkan bagi guru yang belum baik agar dapat dikembangkan menjadi lebih baik.

Supervisor dapat melakukan supervisi/pembinaan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi guru-guru di lapangan. Oleh karena itu, para pakar supervisi memandang supervisi kelas sebagai salah satu kegiatan yang sangat penting, bahkan sangat sentral terutama dalam kaitannya dengan perbaikan pengajaran.²² Penelitian Rugun Pasaribu menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan ($r = 0,69$ pada taraf signifikansi 99%) antara perilaku instruksional kepala sekolah dengan penampilan mengajar guru di kelas.²³ Senada dengan hal diatas, Hawes (dalam Muslim) berpendapat bahwa pelayanan profesional dari kepala sekolah terhadap guru-guru sangat esensial bagi peningkatan kualitas PBM.²⁴

Peran guru dalam penyelenggaraan pendidikan sangat dominan terhadap pencapaian kualitas pendidikan, oleh karenanya upaya untuk meningkatkan kinerja guru amat penting dilaksanakan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pembinaan oleh kepala sekolah melalui supervisi. Menurut Mark, “salah satu faktor ekstrinsik yang berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi kerja, prestasi, dan profesionalisme

²¹ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 13.

²² Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013), h.177.

²³ *Ibid.*, h. 179.

²⁴ *Ibid.*



guru adalah layanan supervisi kepala sekolah”²⁵ Oleh karena itu, supervisi klinis terpadu yang dilaksanakan oleh kepala sekolah bersama team guru *lesson study* yang diawali dengan pelatihan SQ akan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja guru.

Supervisi klinis terpadu merupakan bentuk pelaksanaan supervisi yang difokuskan pada peningkatan kinerja mengajar guru, dengan melalui siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan secara seksama, serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar guru yang nyata, bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang islami dan rasional serta memotivasi guru dari hati terdalamnya untuk memperbaiki semua kekurangan dalam mengajar. Pelaksanaan supervisi klinis terpadu diharapkan mampu merubah semua kelemahan dan kekurangan guru, supervisor diharapkan bukan hanya mencari kekurangan dan kelemahan guru, akan tetapi diharapkan memberikan motivasi berupa solusi guna perbaikan dan peningkatan kinerja guru sehingga guru memiliki semangat dan termotivasi untuk mengajar dengan baik.

Teori yang mendasari munculnya model supervisi klinis terpadu untuk peningkatan kinerja guru berawal dari teori kinerja dari Maier (dalam As'ad)²⁶, yang dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan: P = *Performance*

M = *Motivation*

A = *Ability*

Dari rumusan tersebut, tampak bahwa kinerja (*Performance*) merupakan hasil perkalian antara motivasi (*Motivation*) dengan kemampuan dasar (*Ability*). Dengan demikian orang yang tinggi

²⁵ Mark et.al., *Handbook Educational Supervision A Guide for The Practition*, (Boston: Allyn & Bacon Inc., 1991), h.79

²⁶ Moh. As'ad, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, Edisi keempat, (Yogyakarta, Liberty, 2003), h, 56.



motivasi tetapi memiliki kemampuan dasar yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan sebaliknya, bahwa seseorang yang berkemampuan tinggi tetapi rendah motivasinya akan menghasilkan kinerja yang rendah pula. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja guru dibutuhkan pembinaan berupa supervisi yang bisa meningkatkan motivasi dan kemampuan guru. Supervisi klinis terpadu menggabungkan cara peningkatan motivasi guru lewat pelatihan SQ dan peningkatan kemampuan (*ability*) guru dengan *lesson study* yang disatukan dengan supervisi klinis yang bersifat kontekstual.

3. Kontribusi Model Supervisi Klinis Terpadu dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah

Supervisi kepala madrasah sangat mempengaruhi kinerja guru, seperti diungkapkan bahwa: “rendahnya motivasi, dan prestasi guru yang mempengaruhi profesi guru tidak terlepas dari rendahnya kontribusi kepala sekolah dalam membina guru di sekolah melalui kegiatan supervisi”.²⁷ Karena, banyak waktu supervisor dipergunakan untuk persoalan administratif di sekolah”.²⁸ Kontribusi supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru diperkuat oleh hasil penelitian Kamil yang menunjukkan bahwa “terdapat hubungan supervisi kepala sekolah dengan manajemen kelas guru, dimana manajemen kelas merupakan aspek dari kinerja guru”.²⁹

Kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada

²⁷ Peter, D. E., *Supervision in Social Work: A Method of Student Training and Staff Development*, (London: George Allen & Unwin, 1994), h.67.

²⁸ Sergiovani, T.J. & Starrat, R.J., *Supervision Human Perspective*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1993), h.1.

²⁹ Kamil, Z., *Manajemen Kleas. Studi Korelasional antara Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dengan Manajemen Kelas di Kecamatan Menteng Jakarta Pusat*, Hasil Penelitian. Jakarta: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Jakarta, h.44.



kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan Madrasah. Sebagaimana yang didefinisikan Mukhtar bahwa kinerja guru adalah seluruh aktivitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.³⁰ Dengan demikian, kinerja guru pada dasarnya lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan efektivitas pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik kepada tujuan.

Cogan, seorang ahli yang memperkenalkan supervisi klinis sebagai upaya memberikan solusi untuk peningkatan kinerja guru. Menurutnya supervisi klinis adalah solusi yang tepat untuk pembinaan profesional guru dalam mengatasi permasalahan tersebut. Pendekatan supervisi klinis merupakan observasi yang bermaksud untuk memperbaiki pembelajaran guru secara berkesinambungan dan bertahap.³¹ Supervisi klinis memerlukan supervisor masuk untuk mengobservasi guru di dalam kelas pada saat guru melakukan pembelajaran. Data utama diperoleh dari peristiwa-peristiwa dalam kelas. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dan hubungan di antara guru dengan supervisor akan dijadikan dasar dalam membentuk program, prosedur, dan strategi yang meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran. Namun, dalam supervisi klinis terpadu hasil pengembangan peneliti, proses supervisi klinis disatukan dengan *lesson study*, sehingga data diperoleh bukan hanya dari hasil pengamatan supervisor semata, namun juga dari team guru yang sama atau serumpun yang dijadikan team *lesson study*. Sehingga data yang

³⁰ Mukhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Misaka Galiza, 2003), h. 84.

³¹ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), h.96.



terkumpul lebih banyak dan teliti karena tidak hanya berasal dari satu sudut panjang saja, melainkan dari beberapa pendapat. Hal ini juga dapat memudahkan dalam proses diskusi balikan karena akan lebih kaya masukan dari team guru.

Supervisi klinis terpadu juga memiliki kekhasan tertentu, dimana sebelum proses observasi kelas dilaksanakan, diawali dengan pelatihan SQ serta tahap pertemuan awal yang disatukan dengan *Plan* dalam *lesson study* dan selalu diliputi dengan suasana spiritual. Artinya, seorang supervisor selalu mengingatkan para guru tentang konsep *ihsan* pada tiap tahapan supervisi, dan memotivasi guru untuk selalu memperbaiki diri, tanpa menyalahkan pihak-pihak lain.

Model supervisi klinis terpadu memiliki kelebihan dibandingkan dengan model supervisi yang biasa, terutama dalam dua aspek, yaitu pemberian motivasi guru lewat penguatan kecerdasan spiritual dan pengembangan kompetensi guru melalui *lesson study*. Keunggulan dari model supervisi klinis terpadu ini diperlihatkan oleh peningkatan nilai yang sangat berarti dari hasil penilaian PKG 1 ke PKG 2, dari PKG 2 ke PKG 3, dan dari PKG 3 ke PKG 4.

a. Penguatan motivasi guru melalui pengembangan kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient*).

Kecerdasan spiritual guru sangat penting diperkuat untuk menumbuhkan motivasi mengajar dan penguatan karakter mereka terhadap tugas-tugas pembelajaran. Kecerdasan spiritual bukan hanya dimaknai dari tingkat keseringan seseorang menjalankan ibadah sholat, mengeluarkan zakat dan menunaikan ibadah haji saja, akan tetapi sejauh mana seorang guru dapat menjalankan sifat-sifat ketuhanan sebagai khalifah (wakil) Allah Swt. di muka bumi ini.

Kecerdasan spiritual atau SQ adalah "kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah,



menuju manusia yang seutuhnya (hanif), dan memiliki pola pemikiran *tauhidi* (integralistik), serta berprinsip "hanya karena Allah".³² Inilah hal yang terpenting bagi setiap orang, termasuk para guru. Mereka harus melandasi kegiatan mengajarnya dengan berprinsip "hanya karena Allah", sehingga ketika melaksanakan pembelajaran, sang guru akan bersemangat memperbaiki kinerjanya karena yakin pembelajarannya tidak hanya dinilai di dunia, tetapi bisa bernilai ibadah yang sampai ke akhirat kelak.

Kecerdasan spiritual (SQ) seseorang bisa meningkat manakala diarahkan untuk mendiskusikan topik spiritual atau agama seperti ber-*istighfār*, *muhāsabah*, berdzikir dan berdo'a. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh neurolog V.S. Ramachandran bersama timnya di Universitas California mengenai adanya "titik Tuhan" (*God Spot*) dalam otak manusia. Pusat spiritual yang terpasang ini terletak di antara hubungan saraf dalam cuping-cuping temporal otak. Melalui pengamatan terhadap otak dengan topografi emisi positron, area-area saraf tersebut akan bersinar manakala subjek penelitian diarahkan untuk mendiskusikan topik spiritual atau agama. Reaksinya berbeda-beda sesuai dengan budaya masing-masing, yaitu orang-orang Barat menanggapi penyebutan "Tuhan", orang Buddha dan masyarakat lainnya menanggapi apa yang bermakna bagi mereka. Aktivitas cuping temporal tersebut selama beberapa tahun telah dikaitkan dengan penampakan-penampakan mistis para penderita epilepsi dan pengguna obat LSD. Penelitian Ramachandran adalah penelitian yang pertama kali menunjukkan bahwa cuping itu juga aktif pada orang normal. "Titik Tuhan" tidak membuktikan adanya Tuhan, tetapi menunjukkan bahwa otak telah berkembang untuk menanyakan "pertanyaan-pertanyaan pokok", untuk memiliki dan menggunakan kepekaan terhadap makna dan nilai yang lebih luas.³³

³² Ary Ginanjar Agustian, *Op. Cit.*, h. 57.

³³ *Ibid.*



Peran kecerdasan spiritual sangat penting dalam mengajak dan membimbing guru menjadi *the genuine self*, yang original dan autentik menuju kebenaran yang hakiki, melalui pendekatan vertikal kepada Allah Swt, serta pendekatan horizontal, yaitu mendidik hati para guru agar berbudi pekerti yang baik, bijaksana, arif, dan jujur. Dengan perpaduan kedua jaringan komunikasi ini akan mampu menghasilkan kualitas pembelajaran yang sejuk sehingga menghasilkan sosok SDM yang dicintai, dipercaya, rela berkorban, berkomitmen, berkepribadian dan amanah.

Hendricks (dalam Masaong) mengemukakan karakteristik guru yang memiliki kecerdasan spiritual adalah: (1) memiliki integritas keimanan (fitrah), (2) profesional dan terbuka, tidak membedakan anak dari segi suku, ras, dan agama, (3) mau menerima kritik, (4) rendah hati, (5) mampu menghormati orang lain dengan baik (toleran), (6) terinspirasi oleh visi, (7) mengenal dirinya sendiri dengan baik, (8) selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri dan siswanya.³⁴

Dalam pelatihan SQ yang dilaksanakan oleh peneliti sebagai awal dari proses supervisi klinis memberikan hasil yang memuaskan. Para guru terlihat khusyu' ketika proses *muhāsabah* dan membaca *rātib al-‘attós*, bahkan banyak yang menangis ketika mendengar alunan do'a dari trainer. Kemudian setelah pelatihan SQ selesai, terlihat para guru dengan terbuka menerima masukan-masukan dari supervisor dan mau bercerita tentang kekurangan pembelajaran mereka. Mereka tersadarkan akan hakikat mengajar yang dilakukan adalah hanya karena Allah. Mereka juga tersadarkan bahwa tanggung jawab mengajar akan dipertanyakan kelak di akhirat. Rasa malas untuk menulis RPP, malas untuk melakukan pembelajaran dengan baik, semuanya kelak akan dipertanyakan di akhirat oleh Allah Swt.

³⁴ Abdul Karim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru, Membeerdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru*, (Bandung:Penerbit Alfabeta, 2012), h.211.



Pelatihan SQ yang dilanjutkan oleh tahap pertemuan awal dan *Plan* ini terbukti memberikan “suntikan” motivasi bagi para guru untuk memberikan pembelajaran yang terbaik bagi para siswanya dan selalu berusaha memperbaiki diri untuk menjadi guru profesional. Hal ini dapat terlihat dari kesan-kesan para guru yang peneliti dapatkan lewat investigasi dari guru lain. Uji coba terbatas dan uji coba luas juga memperlihatkan nilai Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang terus meningkat dari tiap siklus supervisi klinis terpadu yang dilaksanakan.

b. Pengembangan Kompetensi Guru melalui Lesson Study

Pengembangan model supervisi klinis dengan kecerdasan spiritual dan mengkombinasikannya dengan *lesson study* menjadi suatu alternatif pengembangan model supervisi, karena kegiatan *lesson study*, sebagai pembinaan kinerja guru, memiliki langkah-langkah yang sangat sesuai dengan sistem penjaminan mutu pendidikan. *Lesson study* merupakan strategi pembinaan profesi pendidik berkelanjutan melalui prinsip-prinsip kolegalitas, *mutual learning* dan *learning community*.³⁵ Dengan mengkombinasikan supervisi klinis dengan *lesson study*, peneliti melihat para guru mendapatkan manfaat sebagai berikut:

1) Kolektivitas

Jika biasanya program supervisi hanya dilaksanakan oleh seorang supervisor saja, maka kegiatan supervisi klinis terpadu dengan *lesson study* justru mensyaratkan kebersamaan. Kesuksesan peserta didik dan proses belajar mengajar di kelas menjadi tanggung jawab bersama. Siklus “*plan do see*” pada kegiatan *lesson study* merupakan hasil musyawarah terbuka para guru. Sehingga *learning community* dapat terbentuk dengan baik.

³⁵ Hendayana, S., *LESSON STUDY: Suatu Strategi untuk Meningkatkan Keprofesionalan Pendidik (Pengalaman IMSTEP-JICA)*, (Bandung: UPI PRESS, 2006), h.34.



2) Guru dan siswa dapat diamati secara seksama

Jika biasanya dalam supervisi klinis biasa hanya guru yang menjadi fokus supervisor, maka dengan menggabungkannya dengan *lesson study*, para siswa juga diperhatikan oleh team guru yang menjadi observer, sehingga dapat diamati dengan baik mana siswa yang tidak memperhatikan pembelajaran dan apa penyebabnya.

3) Belajar dari rekan sejawat

Belajar dari rekan sejawat dianggap lebih mudah daripada belajar pada pakar pendidikan yang membagikan ilmunya pada kegiatan pelatihan atau seminar. Belajar dari rekan sejawat, tantangan kesenjangan dari segi ilmu, pengalaman, budaya, dan usia lebih mudah disikapi. Hal ini juga mempermudah supervisor dalam memperbaiki proses pembelajaran, karena rekan sejawat yang sama atau serumpun dalam mata pelajaran akan mengetahui kedalaman materi atau kedangkalan materi yang diberikan guru model, sehingga perbaikan kinerja guru lebih komprehensif.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat dari Pengembangan Model Supervisi Klinis Terpadu untuk Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah

Berdasarkan proses pengembangan model supervisi klinis terpadu yang mencakup uji coba model secara terbatas dan luas di beberapa Madrasah Aliyah yang dijadikan sampel penelitian, ditemukan beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan supervisi klinis terpadu.

Faktor pendukung diantaranya adalah berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah sebagai supervisor dalam memperkuat kecerdasan spiritual para guru dan selalu memberikan motivasi kepada para guru. Hal ini membuat suasana dalam supervisi klinis terpadu menjadi lebih mudah, karena kepala sekolah sebagai pemimpin yang akan bertindak sebagai supervisor memang harus



memiliki kecerdasan spriritual yang lebih baik dari pada para guru yang dipimpinnya dan harus memiliki semangat yang tinggi untuk memperbaiki pembelajaran para guru untuk mencapai mutu madrasah yang baik. Bila kepala sekolah sebagai supervisor tidak memiliki motivasi yang tinggi untuk memperbaiki kinerja guru dengan baik, maka mustahil supervisi klinis terpadu dapat dilaksanakan. Supervisi klinis terpadu harus dijalankan dengan komitmen yang kuat dalam keseluruhan prosesnya.

Faktor pendukung lainnya adalah dari pihak guru model dan team guru observer. Guru model yang terbuka dalam mengungkapkan kelemahan pembelajaran dan mau menerima saran untuk memperbaiki kinerjanya akan membuat keberhasilan supervisi klinis dengan baik. Team guru observer yang mengamati pembelajaran juga sangat mempengaruhi keberhasilan supervisi. Para observer yang mengamati dengan baik proses pembelajaran dan siswa secara teliti akan membuat proses supervisi menjadi lebih teliti. Team guru dan guru model yang bekerja sama dengan baik untuk merancang RPP dan berdiskusi dengan baik juga menjadi faktor pendukung yang sangat berarti dalam proses supervisi klinis terpadu.

Faktor pendukung selanjutnya adalah trainer SQ yang handal dalam memberikan pelatihan kecerdasan spiritual bagi para guru dan kepala sekolah. Materi SQ harus disesuaikan dengan kondisi keberagaman di sekitar sekolah/madrasah sekitar. Jika sekolah itu berbasiskan islam atau gurunya mayoritas muslim, maka bisa digunakan materi SQ yang berasakan islam yang biasa digunakan di daerah sekitar, jika mayoritas gurunya non muslim atau sekolahnya yang berbasiskan agama selain islam, maka materi SQ dapat disesuaikan dengan agama dan kepercayaan yang dianut. Untuk itu, kepala sekolah harus teliti dan tepat dalam memilih trainer SQ dengan materi SQ yang sesuai dengan kondisi keberagaman setempat.

Faktor pendukung lainnya adalah pihak madarrasah/sekolah atau yayasan yang memiliki komitmen yang tinggi



untuk melaksanakan tindak lanjut dan proses pembinaan yang berkelanjutan. Jika supervisi hanya dilaksanakan sekali dalam setahun atau hanya untuk memenuhi kebutuhan administrasi belaka tanpa adanya kelanjutan maka hasilnya tentu biasa saja. Untuk itu, komitmen yang tinggi untuk menjadikan budaya mutu dalam pelaksanaan supervisi klinis terpadu merupakan faktor pendukung yang sangat penting bagi keberhasilan proses supervisi ini.

Adapun faktor penghambat atau tantangan dari model supervisi klinis terpadu ini adalah sebagai berikut:

Pertama, pihak kepala sekolah yang tidak memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan supervisi klinis terpadu menjadi faktor penghambat yang amat besar. Bila kepala sekolah sebagai supervisor terlalu sibuk sehingga tidak dapat melaksanakan supervisi dengan baik maka hal ini menjadi penghambat utama dalam model supervisi klinis terpadu. Karena tombak awal berhasilnya supervisi klinis terpadu ada pada kepala sekolah sebagai supervisor. Bila kepala sekolah terlalu sibuk, maka proses supervisi bisa didelegasikan kepada wakil kepala sekolah bagian kurikulum dan membentuk beberapa *team teaching* untuk dapat melaksanakan supervisi rekan sejawat (*peer supervision*), namun kepala sekolah harus tetap memonitor dan memberikan kontrol terhadap supervisi yang berlangsung.

Kedua, guru yang disupervisi masih malu dalam mengungkapkan kelemahan pembelajaran atau bahkan hanya menyalahkan siswa dalam setiap kekurangan pembelajarannya. Penghambat lainnya terkait guru adalah team guru yang masih malu-malu dalam memberikan masukan terhadap pembelajaran yang telah berlangsung. Para guru banyak yang 'enggan' memberikan komentar atas pembelajaran yang dilaksanakan oleh rekannya. Mereka masih ada yang 'takut menyinggung' atau 'malu', hal ini dikarenakan belum terbiasa berdiskusi tentang pembelajaran. Hal ini dapat diantisipasi dengan menyatakan bahwa pembelajaran yang telah berlangsung adalah milik



bersama, karena RPP dan skenario pembelajarannya disusun bersama, sehingga tidak perlu takut untuk memberikan komentar dan masukan terhadap pembelajaran yang telah berlangsung.

Ketiga, kemungkinan ada ketegangan dan ketakutan pada diri guru ketika diamati. Pada saat dikelas, hendaknya supervisor dan team guru menciptakan suasana yang nyaman dan duduk di tempat aman yang tidak terlalu terlihat oleh siswa, misalnya di belakang kelas, sehingga pembelajaran bisa berjalan seperti biasanya.

Keempat, supervisor tertentu tidak menyediakan waktu bagi guru untuk berdiskusi. Relasi yang demikian akan menghambat komunikasi yang dinamis antara supervisor dan guru. Pertemuan-pertemuan dan diskusi perlu dilakukan secara berkelanjutan, tidak hanya pada satu tahap saat supervisi dilaksanakan saja. Komunikasi ini harus terjalin secara baik dan berkelanjutan. Melalui komunikasi yang lancar ini, supervisor dapat memperoleh manfaat yang sangat berarti untuk memperbaiki kinerja guru yang dibinanya.

Kelima, hasil supervisi klinis terpadu hanya dijadikan laporan administrasi belaka, tanpa adanya pembinaan dan tindak lanjut. Hal yang demikian membuat supervisi yang berlangsung hanya dijadikan sebagai lambang kemegahan atau supremasi sebuah sekolah. Jika supervisi klinis hanya dianggap sebagai supremasi, maka bisa saja dalam pelaksanaannya hanya menekankan tahap pengamatan saja, hasilnya tentu biasa saja. Supervisi klinis terpadu penting untuk dilaksanakan terus menerus dan berkelanjutan, dan dalam pelaksanaannya juga perlu didukung dengan infrastruktur dan sumber daya yang memadai. Dan harus ditindaklanjuti dengan *in-servis training* yang terus menerus untuk membentuk *learning organization* demi pencapaian mutu yang berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kondisi Supervisi Akademik di Madrasah Aliyah Kabupaten dan Kota Serang

Supervisi yang biasa dilaksanakan di Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang adalah supervisi akademik biasa, bukan supervisi klinis dan bukan supervisi klinis terpadu. Supervisi yang biasa dilaksanakan dilihat dari sisi perencanaan awal, observasi kelas, dan tahap balikan yang biasanya dilakukan di MA Kabupaten Serang dan Kota Serang belum mencerminkan telah dilaksanakan supervisi klinis. Supervisi di MA Kabupaten Serang dan Kota Serang biasanya dilaksanakan oleh supervisor atau pengawas dari tingkat Kabupaten atau Kota dan oleh kepala madrasah, namun biasanya dilaksanakan seorang diri tanpa melibatkan team guru untuk bersama-sama mengobservasi kelas dan diskusi bersama. Supervisi yang biasa dilaksanakan juga tidak pernah diawali dengan pelatihan SQ dan jarang dilaksanakan tahap tindak lanjut setelah pelaksanaan supervisi. Hal ini memberikan peluang yang besar bagi peneliti untuk menguji cobakan model supervisi klinis terpadu di Madrasah Aliyah di Kabupaten Serang dan Kota Serang.



2. Desain Model Supervisi Klinis Terpadu Hasil Pengembangan

Model Supervisi Klinis Terpadu yang dikembangkan melalui penelitian ini pada dasarnya merupakan pengembangan dan modifikasi dari model supervisi klinis dari Cogan. Namun model supervisi klinis terpadu menggabungkan supervisi klinis dengan konsep *lesson study*, dan mengawali supervisi dengan pelatihan SQ yang disesuaikan dengan kondisi keberagaman di Kabupaten Serang dan Kota Serang, Provinsi Banten. Keseluruhan proses supervisi klinis terpadu harus dilandasi dengan suasana spiritual, dimana seorang supervisor selalu mengingatkan para guru bahwa tujuan dari mengajarnya adalah “hanya karena Allah”.

Desain model supervisi klinis terpadu dikembangkan melalui komponen-komponen tujuan, prosedur, dan penilaian kinerja guru (PKG). Tujuan yang ingin dicapai melalui model supervisi klinis terpadu ini adalah peningkatan kinerja guru. Kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam pelaksanaan tugas mengajar yang bermutu. Dalam penelitian ini, indikator yang dimaksud dalam kinerja guru adalah yang sesuai dengan yang ditetapkan oleh kemendiknas, yaitu: (1) Perencanaan Pembelajaran, (2) Pelaksanaan Pembelajaran yang Aktif dan Kreatif yang terdiri dari kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup, dan (3) Penilaian Pembelajaran.

Komponen prosedur dikembangkan melalui gabungan antara pelatihan SQ, supervisi klinis dan *lesson study*, dimana semua proses supervisi klinis terpadu ini dilandasi dengan kecerdasan spiritual. Sedangkan Penilaian Kinerja Guru yang digunakan adalah mengacu kepada instrumen PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang ditetapkan oleh Kemendiknas.

Pada posisi implementasi, prosedur model supervisi klinis terpadu hasil pengembangan dirancang melalui 5 (lima) langkah; yakni tahap pelatihan SQ, tahap pertemuan awal dan *Plan*, tahap observasi mengajar dan *do*, tahap pertemuan balikan dan *See*, serta tahap tindak lanjut.



Pada langkah pertama, tahap pelatihan kecerdasan spiritual atau *Spiritual Quotient* (SQ). Langkah kedua, tahap pertemuan awal dan *Plan*, tahap ini bisa dilaksanakan langsung setelah pelatihan SQ untuk mempersingkat waktu, pada tahap ini supervisor berusaha mendalami keadaan guru. Guru bersangkutan diobservasi dan di interview secara mendalam, tentang masalah-masalah yang dihadapi sebagai guru dan rintangan-rintangan yang menghalangi ketika membimbing siswa belajar dalam proses pembelajaran.

Pada langkah ketiga, tahap observasi mengajar dan *do*. Pada tahap ini guru model mengajar, sedangkan supervisor duduk di belakang kelas sambil mengamati guru mengajar, sedangkan guru-guru lain yang serumpun mengamati siswa belajar satu persatu dengan seksama. Langkah keempat, tahap pertemuan balikan dan *see*. Setelah kelas berakhir dan para guru, guru model beserta supervisor mengakhiri supervisi, maka mereka masuk ke dalam suatu ruangan yang sudah dipersiapkan sebelumnya untuk melakukan diskusi atau pertemuan balikan.

Langkah kelima, tahap tindak lanjut. Pada tahap ini guru yang terlihat ada kelemahan diberikan pembinaan, baik pembinaan spiritual, motivasi, dan pembinaan kompetensi mengajar. Pembinaan yang dilakukan baik secara langsung sekolah melalui pelatihan-pelatihan tertentu sesuai dengan kelemahan yang dimiliki guru. Pembinaan ini dilakukan terus menerus sehingga guru mendapatkan *in-service training* dan terbentuk *Learning Organization* di Madrasah Aliyah tersebut sampai kelemahan guru dapat diatasi dengan baik.

3. Model Supervisi Klinis Terpadu untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Temuan dari hasil penelitian uji coba terbatas dan uji coba luas memberikan gambaran supervisi klinis terpadu dapat meningkatkan kinerja guru, hal ini dapat dilihat dari selalu meningkatnya nilai rata-rata hasil PKG (Penilaian Kinerja Guru) dari guru pada tiap uji coba dan nilai *t* hitung dari hasil PKG



selalu lebih besar dari t tabel dalam setiap uji coba, baik pada uji coba terbatas maupun uji coba luas.

Dari penelitian juga ditemukan fenomena bahwa para guru merasa bahagia dengan adanya proses supervisi klinis terpadu, mereka merasakan suasana spiritual yang kental dalam setiap langkah supervisi klinis terpadu, terutama saat pelatihan SQ. Mereka juga melaksanakan tahap tindak lanjut yang spesifik tergantung pada kelemahan tiap guru, sehingga peningkatan spiritual, pengetahuan dan pengalaman guru menjadi lebih baik. Hal ini berdampak positif terhadap kinerja guru yang semakin baik. Para guru juga merasa diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai supervisor sehingga motivasi mengajar mereka menjadi lebih baik lagi.

B. Rekomendasi

Berdasarkan simpulan yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan sejumlah rekomendasi. Rekomendasi diberikan kepada; (a) pihak pengguna dalam hal ini kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor di sekolah/madrasah nya masing-masing, (b) pihak supervisor pendidikan, dalam hal ini pihak supervisor akademik tingkat kabupaten/kota, provinsi dan pusat Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan (c) para peneliti yang akan melakukan penelitian dan pengembangan lebih lanjut.

1. Rekomendasi kepada pihak pengguna

Kepala Madrasah Aliyah sebagai pengguna yang bertanggung jawab dalam melaksanakan supervisi di madrasah nya dan meningkatkan kinerja para gurunya seyogyanya menyadari bahwa supervisi sangat penting dilaksanakan dengan cara yang terbaik, lebih manusiawi dan lebih mengena ke hati para guru, sehingga manfaat supervisi dapat dirasakan secara langsung oleh para guru yang berimplikasi terhadap peningkatan kinerja guru dan prestasi belajar siswa pun meningkat dengan baik sehingga peningkatan mutu pendidikan dapat tercapai dengan baik.



Supervisi klinis terpadu adalah salah satu model pelaksanaan supervisi yang lebih manusiawi dan lebih mengaktifkan kecerdasan spiritual guru serta dapat meningkatkan kompetensi guru secara efektif dan tepat pada masalahnya. Hal terpenting dalam pelaksanaan supervisi ini adalah komitmen dan kemauan yang tinggi dari pihak kepala sekolah/madrasah untuk dapat melaksanakan semua tahap supervisi klinis terpadu dengan baik di lembaga yang dipimpinnya. Sehingga supervisi klinis terpadu yang dilaksanakan tidak sekedar untuk laporan administrasi belaka, namun dapat meningkatkan kinerja guru dengan baik dan membentuk *learning organization* di madrasah/sekolah tersebut sehingga budaya mutu dapat terbentuk dengan baik.

Supervisi klinis terpadu ini dapat digunakan di sekolah/madrasah setingkat SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, atau bahkan perguruan tinggi baik umum maupun berbasis agama, karena semua tingkatan membutuhkan peningkatan kinerja tenaga pendidiknya dan proses supervisi yang baik, yang dibedakan adalah teknik peningkatan kecerdasan spiritual tiap daerah dan tingkatan yang mungkin berbeda sesuai dengan kecenderungan spiritualitas yang biasa dilaksanakan.

Untuk membuat model supervisi klinis terpadu ini lebih efektif dan efisien, maka kepala sekolah dapat membuat *team teaching* yang terdiri dari beberapa guru yang sama dalam mata pelajaran yang diampunya atau serumpun untuk dapat melaksanakan *peer supervision* atau supervisi rekan sejawat dengan menetapkan team trainer spiritual yang mumpuni. Team ini yang akan melaksanakan supervisi rekan sejawatnya sesama guru secara terus menerus dan bergantian, sehingga terbentuk *Learning Organization* dalam sekolah tersebut.

Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor di tingkat sekolah/madrasah sangat penting membuat program supervisi yang direncanakan secara rutin dan teratur. Maka saran diseminasi model supervisi klinis terpadu ini dapat dilakukan



melalui KKG (Kelompok Kerja Guru) atau MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) di tiap kabupaten/kota.

2. Rekomendasi kepada supervisor tingkat kabupaten/kota/propinsi, Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Kepala sekolah/madrasah hanya bertugas dan bertanggung jawab terhadap supervisi dan peningkatan kinerja guru yang diadakan di sekolah/madrasah saja, sedangkan untuk pelaksanaan supervisi dan peningkatan mutu pendidikan dan guru yang lebih luas menjadi tugas dan tanggung jawab Kementerian Agama untuk MI, MTs, dan MA, sedangkan untuk SD, SMP, dan SMA menjadi tanggung jawab Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Maka peneliti memberikan rekomendasi kepada pihak terkait untuk dapat mendesiminasikan model supervisi klinis terpadu yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai model supervisi yang inovatif dalam peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan secara umum.

3. Rekomendasi untuk para peneliti lain sebagai bahan penelitian selanjutnya.

Penelitian ini berkenaan dengan peningkatan kinerja guru melalui supervisi klinis terpadu. Hasil penelitian menemukan bahwa model supervisi klinis terpadu ini cukup efektif dalam meningkatkan kinerja guru. Namun, penelitian ini cukup terbatas, hanya pada madrasah aliyah. Masih terbuka kesempatan bagi peneliti lain untuk meneliti hal lain di jenjang pendidikan lain untuk meningkatkan kinerja guru.

Peneliti lain juga dapat mengembangkan dan memperluas penelitian dengan memperdalam variabel yang sudah diteliti dan ditambah dengan variabel lain sehingga dapat memberikan informasi yang lebih komprehensif dalam meningkatkan kinerja guru. Bahkan, peneliti lain juga dapat memodifikasi model yang sudah ada dengan beberapa variabel yang sesuai sehingga menciptakan sebuah model yang efektif dalam peningkatan kinerja guru.



DAFTAR PUSTAKA

- Acheson, K. A & Gall, M. D., *Techniques In Clinical Supervision, Preservice and Inservice Applications*, New York: Longman, 1980.
- Afifudin, “Kinerja Guru Madrasah Aliyah. Studi tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi Akademik, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Jawa Barat”. *Disertasi*. Bandung: Universitas Islam Negeri Bandung, 2007, [Tidak Diterbitkan].
- Agustian, Ary Ginanjar, *ESQ: Emosional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, Jakarta: Penerbit Arga, 2001.
- , *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual: the ESQ Way 165*, Jakarta: Arga, 2007.
- Al- Albani, Syaikh Muhammad Nashiruddin *Shahih Sunan al-Tirmidzi*, Jilid III, Jakarta: Pustaka Azzam, 2005.
- Al-Ghozali, *Ihyā Ulūm Al-Dīn*, Dār Al-Fikr, ttp., tth, juz III.
- Al-Hajaj, Muslim, *Shahih Muslim*, juz 10, Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- Al-Thabrānī, *Mu'jam al-Ausath*, Juz 2, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- , *Mu'jam al-Kabīr*, juz 6, Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.



- Anoraga, Pandji, *Psikologi Kerja*, Jakarta, Rineka Cipta, 2006.
- Apud, "Manajemen Mutu Pendidikan Pada SMA/MA Berasrama di Provinsi Banten". *Disertasi*. Bandung: PPs. UNINUS Bandung, 2011. Tidak Diterbitkan.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, Rineka Cipta, 2006.
- As' ad, Moh., *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*, Edisi keempat, Yogyakarta: Liberty, 2003.
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Kebudayaan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Jakarta: Kemendiknas, 2012.
- Bafadal, I, *Peningkatan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Boardman, Charles., Harl R. Douglass., Rudyard K. Bent. *Democratic Supervision in Secondary School*, Combridge, Massachusetts: Houghton Mifflin Company, 1953.
- Borg, W.R. & Gall, M.D. Gall., *Educational Research: An Introduction, Fifth Edition*, New York: Longman, 1989.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen Kepemimpinan Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Burton W.H., dan Lee J. Bruckner. *Supervision*. New York: Appleton Century-Craff, Inc., 1955.
- Cogan, M. L., *Clinical supervision*, Boston: Houghton Mifflin, 1973.
- Cokroaminoto, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu*, ([http://cokroaminoto, Wordpress.com](http://cokroaminoto.wordpress.com), 2007) [diakses tanggal 23 Februari 2016]



- Covey, Sean, *The 7 Habits of Highly Effective Teens*, 7 Kebiasaan Remaja yang Sangat Efektif, Alih Bahasa: Drs. Arvin Saputra, Jakarta: Binarupa Aksara, 2001.
- Dantley, Michael E., *Critical Spirituality: Enhancing Transformative Leadership through Critical Theory and African American Prophetic Spirituality*, *Leadership in Education* 6, (2003), Tersedia: <http://find.galegroup.com>, (diakses 2 november 2015)
- Departemen Agama RI., *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum, 2005.
- Departemen Agama RI., *AL-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung, PT. Syamil Cipta Media, 2005.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Pedoman Penghitungan Beban Kerja Guru*, Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2008.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1997.
- Doe, Mimi, dan Marsha Walch, *10 Prinsip Spiritual Parenting: Bagaimana Menumbuhkan dan Merawat Sukma Anak-anak Anda*, Bandung: Kaifa, 2001.
- Fahmi, Asma Hasan, *Sejarah dan Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, 1999.
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
- Glanz, J, *Improving Instructional Quality in Jewish Day School and Yeshivot: Best Practices Culled from Research and the field*, New York, N.Y. 10033: Yeshiva University, 2012.
- Glickman, CD, *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*. Alexandria, Virginia USA: ASCD (Association for Supervision and Curriculum Development), 2001.



- Goldhammer, R. et.all. *Clinical Supervision: Special Methods For The Supervision of Teachers (3th edn)*, Forworth: Harcourt Brace Jovanovich: 1993.
- Hendayana, S., *LESSON STUDY: Suatu Strategi untuk Meningkatkan Keprofesionalan Pendidik (Pengalaman IMSTEP-JICA)*, Bandung: UPI PRESS, 2006.
- Husba, Mustafa, *Strategi Membangun Kinerja Supervisor Pendidikan*, Cet.II., Makassar: Yapma Makassar, 2008.
- Indriayu, Mintasih, Dewi Kusumawardani, Harini & Jonet Ariyanto Nugroho, "Perubahan Kurikulum Dan Profesionalisme Guru Di Era Mea 2014", *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Ekonomi FE UNY "Profesionalisme Pendidik dalam Dinamika Kurikulum Pendidikan di Indonesia pada Era MEA" 9 Mei 2015*, tersedia:<http://seminar.uny.ac.id/semnasfe2015/sites/seminar.uny.ac.id.semnasfe2015/files/Prosiding%205%20Profesionalisme.pdf> (di akses tanggal 1 november 2015)
- Iriyani, Dwi, "Pengembangan Supervisi Klinis Untuk Meningkatkan Keterampilan Dasar Mengajar Guru", *Jurnal Didaktika*, Vol.2 No.2 Maret 2008, FMIPA Universitas Terbuka di UPBJJ-UT Surabaya Group, 2009.
- Kamil, Z., "Manajemen Kelas. Studi Korelasional antara Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dengan Manajemen Kelas di Kecamatan Menteng Jakarta Pusat", *Hasil Penelitian*, Jakarta: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Jakarta, 1999.
- Karniti, "Supervisi Klinis dengan Pendekatan "PIS" Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pembelajaran Guru", *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepengawasan*, UPT Dindikbud Wiradesa, Kabupaten Pekalongan, ISSN 2355-9683, Vol. 1, No. 2, 25 Oktober 2014



- Kementrian Agama RI, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2013.
- Lewis, Catherine C., *Lesson Study: A Handbook of Teacher-Led Instructional Change*, Philadelphia, PA: Research for Better Schools, Inc., 2002.
- _____, dan Tsuchida. I, “Planned Educational Change in Japan: The Shift to Student-Centered Elementary Science”, *Journal of Educational Policy* 12(5), (1997), Online pada <http://lessonresearch.net/planned.html>. [diakses pada tanggal 2 desember 2015]
- Maisyaroh, *Model Pembinaan Kemampuan Mengajar Guru dengan Pendekatan Supervisi Klinis*, Jurnal Genteng kali. III (1), 1999.
- Makawimbang, Jerry H., *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- _____, *Supervisi Klinis Teori dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*, Bandung; penerbit Alfabeta, 2013.
- Makbuloh, Deden, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.
- Mapenda Banyumas, *Penilaian Kinerja Guru*, Kementrian Agama Banyumas, 2013, Tersedia: <http://Mapendabanyumas.Blogspot.Co.Id/2013/04/Penilaian-Kinerja-Guru.Html> [di akses tanggal 2 Maret 2016]
- Marimba, Ahmad D, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: al-Ma’arif, 1980.
- Mariyati, “Keefektifan Supervisi Glickman dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, *Tesis*, Universitas Negeri Surabaya, 2007, Tidak Diterbitkan.
- Mark et.al., *Handbook Educational Supervision A Guide for The Practition*, Boston: Allyn & Bacon Inc., 1991.



- Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Masaong, Abdul Karim, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru, Memberdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012.
- Masitoh, Ita, "Implementasi Model Countenance-Stake pada Evaluasi Program Pendampingan Lesson Study dalam Pembelajaran Tematik Di KKG Gugus IV Citangkil", *Disertasi*. UPI Bandung: 2010, Disertasi tidak diterbitkan.
- Miles, Mathew B. dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*. Terjemahan Tjejep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia. 1992.
- Mishbah, Miman Hilmansyah, "Peminat Kecil, Apa yang Salah pada Madrasah?" *Pikiran Rakyat Edisi Online hal 2*. <http://www.pikiranrakyat.com/cetak/2006/072006/21/99forumguru.htm>. [diunduh tanggal 9 September 2015]
- Mudzakir, Yusuf, *Nuansa-Nuansa & Psikologi Islami*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2001.
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam Di Sekolah, Madrasah Dan Perguruan Tinggi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Mukhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Misaka Galiza, 2003.
- Mulyana, Aina, *Indikator dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, Tersedia: <http://ainamulyana.blogspot.co.id/2012/02/kinerja-guru.html>, [diakses tanggal 25 februari 2016]
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Rosdakarya: Bandung, 2004.
- _____, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.



- Muslim, Sri Banun, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013.
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : CV Haji Masagung, 1988.
- Nggermanto, Agus, *Quantum Quotient (Kecerdasan Quantum): Cara Cepat Melejitkan IQ, EQ, dan SQ Secara Harmonis*, Bandung: Penerbit Nuansa, 2001.
- Nizaruddin, “Upaya Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Melalui Lesson Study”, *Jurnal Pendidikan*, di presentasikan dalam Seminar Nasional Lesson Study, Juli 2010, UPI, Bandung.
- Nugroho, LP. Ario, dan Sumar Hendayana, “Penerapan Lesson Study Berbasis Sekolah Untuk Melaksanakan Supervisi Akademik Pembelajaran Fisika di SMA”, *Jurnal Penelitian dan Pembelajaran Fisika (JP2F)*, Volume 2 Nomor 1 April 2011, Tersedia : <http://e-jurnal.upgrismg.ac.id/index.php/JP2F/article/view/124>. [diakses tanggal 2 februari 2016]
- Nurhasanah, Siti, *Praktikum Statistika 1 untuk Ekonomi dan Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Oliva, P. F., *Supervision of Today's Schools*, New York: Longman, 1993.
- Oxford Ensiklopedi Pelajar*, Penerjemah: Edlina Hafmini Eddin, dkk., Jakarta: PT. Widyadara, 2004.
- Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Raden Intan, *Buku Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*, PPs. IAIN Raden Intan Lampung, 2016.
- Peter, D. E., *Supervision in Social Work: A Method of Student Training and Staff Development*, London: George Allen & Unwin, 1994.
- Pidarta, Made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.



- Purwanto, Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- _____, *Profesi dan Etika Keguruan*, Jakarta: Kalam Mulia, 2013.
- Rifai, Moh., *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jemmars, 1982.
- Rivai, Veithzal, *Performance Apraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta, Raja Grafindo Perkasa, 2005.
- Rucky, Ahmad S., *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Bandung: Raja Grafindo Persada, 2010.
- Rusyan, Tabrani, dkk., *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV. Dinamika Karya Cipta, 2000.
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- _____, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sahertian, Piet A, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan (Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia)*, Jakarta : Rineka Cipta, 2002.
- _____, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya*, Jakarta; Rineka Cipta, 2010.
- Saifullah, M., “Advokasi Madrasah di Gresik,” Homepage www.pendidikan-network.com, Tahun. 2004, h. 11, [diunduh tanggal 25 Oktober 2015]



- Saito, E., Imansyah, H., dan Kuboki, I, "Indonesian Lesson Study in Practice: Case Study of Indonesian Mathematics and Science Teacher", *Jurnal Pendidikan "Mimbar Pendidikan"*, No.3 th. XXIV, 2005.
- Salim, Peter, *Salim's Ninth Collegiate English-Indonesian Dictionary*, Jakarta: Modern English Press, 2000.
- Samana, A, *Profesionalisme Keguruan*, Universitas Sanata Darma: Penerbit Kanisius, 1994.
- Sanjaya, Wina, *Penelitian Pendidikan, Jenis, Metode, dan Prosedur*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2013.
- Santoso, Singgih, *SPSS 20, Pengolah Data Statistik di Era Informasi*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2015.
- Sekolah Dasar. Net. Pusat Informasi Pendidikan Sekolah Dasar. *Jutaan Guru Terancam Tidak Boleh Mengajar*. Tersedia: <http://www.sekolahdasar.net/2015/04/jutaan-guru-terancam-tidak-boleh-mengajar.html#ixzz3qPHvjtLz>. [di akses tanggal 2 November 2015]
- 911 Training Consultant Yogyakarta, *Self Spiritual Quotient (SSQ)*, 2012, tersedia: <http://911trainingyogyakarta.blogspot.co.id/2012/11/self-spiritual-quotient-ssq.html> [diakses tanggal 1 november tahun 2015]
- Sergiovani, T.J. & Starrat, R.J., *Supervision Human Perspective*, New York: McGraw Hill Book Company, 1993.
- _____, *Supervision A Redefinition*, New York: Mc Graw Hill Inc, 1993.
- Shihab, M. Quraisy, *Membedakan al-Quran*, Bandung: Mizan, 1997.
- _____, *DIA Dimana-mana: "Tangan" Tuhan Dibalik Setiap Fenomena*, Jakarta: Lentera Hati, 2004.



- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2000.
- Sinetar, Marsya, *Spiritual Intelligence Kecerdasan Spiritual*, Alih bahasa: Soesanto Boedidarmo, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2001.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, Pustaka LP3S, 1995.
- Solihin, M., "Etos Kerja dalam Perspektif Islam, dalam "Manajerial", *Jurnal Manajemen dan Sistem informasi*, Bandung: Program Studi Pendidikan Manajemen, FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia, Tahun 2005
- Stinggins J. Richard, *Student- Centerd Classroom Assement*, New York, MCMillan College Publishing Company, Inc, 1994.
- Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Subroto, Suryo, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Sudjana S., D, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Falah, 2010.
- _____, *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya Bagi Supervisor Sekolah (Seri Kesupervisoran)*, Bekasi: Binamitra Publishing, Cet. II, 2012
- Sudjana, Nana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Sudrajat, Akhmad, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*, Jakarta : Musyawarah kerja pengawas, 2009, Tersedia: <http://depdiknas>, [diakses tanggal 23 Maret 2015]
- _____, *Lesson Study untuk Meningkatkan Proses dan Hasil Pembelajaran*, Jakarta : Musyawarah kerja pengawas, 2008,



- Tersedia: <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>. [Diakses pada tanggal 27 Desember 2015]
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, cet ke 15, 2014.
- Suhardan, Dadang, *Supervisi profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada Era Otonomi Daerah*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sukidi, *Rahasia Sukses Hidup Bahagia Kecerdasan Spiritual Mengapa SQ Lebih Penting daripada IQ dan EQ*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Sukirman, "Peningkatan Keprofesionalan Guru Melalui Lesson Study". *Makalah disajikan dalam Pelatihan Lesson Study Bagi Guru Berprestasi dan MGMP MIPA SMP Seluruh Indonesia*, Yogyakarta, 26 November-10 Desember 2006
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997.
- _____, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Rosda Karya, 2009.
- Supardi, *Kinerja Guru*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014.
- _____, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja dan Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri DKI Jakarta". *Disertasi*. Bandung: Universitas Islam Nusantara Bandung, 2010, Tidak Diterbitkan.
- _____, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, Dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah", *Jurnal Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN "SMH" Banten*, 2013.
- Supeno, Hadi, *Potret Guru*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1995.
- Supriadi, Dedi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusantara, 1998.



- Susilo, Herawati, dkk. *Lesson Study Berbasis Sekolah*, Malang: Bayu Media Publishing, 2009.
- Sutermeister, Robert A., *People And Productivity*, 3rd Edition, USA: Mc. Graw Hill Inc, 1976.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa, 1983.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada Media.
- Syamsuri, Istamar, dkk. *Lesson Study: Studi Pembelajaran*, Malang: FPMIPA UM Press, 2008.
- Tasmara, Toto, *Kecerdasan Ruhaniah (Transcendental Intelligence)*, Jakarta: Gema Insani Press, 2001.
- Thoha, M. Chatib, *Kapita Selekta Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat. *Membangun Learning Organization : Mau berbagi, dalam seminar Sekolah Manejemen dan Bisnis ITB*, 2005, [http: tgl](http://tgl) 23 mei 2016)
- Tung, Khoe Yao, *Guru antara Citra dan Profesi, dalam Simponi Sedih Pendidikan Nasional*, Jakarta: Abdi Tandur, 2002.
- Undang Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen dan Peraturan Mendiknas Nomor 11 Tahun 2005 beserta Penjelasannya*, Bandung: Citra Utama, 2007.
- Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: Citra Utama, 2007.
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006
- Utari, Rahmania, *Penguatan Fungsi Pengawas Sekolah dalam Kerangka Perbaikan Mutu Pendidikan di Indonesia*, Cet. I; Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2006.



Vroom, V.H dan Yetton, P.W., *Leadership and Decision Making*, Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Wikipedia, *Daftar negara menurut Indeks Pembangunan Manusia*, 2013, tersedia: https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_negara_menurut_Indeks_Pembangunan_Manusia. [di akses 1 november 2015]

Wiles, Kimball, *Supervision for better schools*, United States of America: Prentice-Hall, 1983.

Yamin, M., *Standart dan Penilaian Kinerja Guru*, Jakarta: Gaung Persada, 2010.

Yunus, Mahmud, *Al-Tarbiyah wa al-Ta'lim*, Juz I, 1991, Gontor; Ponorogo: Daar al-Salam, 1991.

Zohar dan Ian Marshall, *Spiritual Capital : Memberdayakan SC di Dunia Bisnis*, Penerjemah: Helmi Mustofa, Bandung: Mizan, 2005.

_____, *SQ Memanfaatkan Kecerdasan Spiritual dalam Berfikir Integralistik dan Holistik untuk Memaknai Kehidupan*, Bandung : Mizan, 2002.

Hasil Wawancara

Hasil wawancara dengan para guru Madrasah Aliyah di empat Madrasah Aliyah di Kabupaten dan Kota Serang (bulan april-mei 2016)

Hasil wawancara dengan para guru Madrasah Aliyah di empat Madrasah Aliyah di Kabupaten dan Kota Serang (bulan januari-maret 2016)

Hasil wawancara peneliti dengan para kepala Madrasah Aliyah di empat Madrasah Aliyah di Kabupaten dan Kota Serang (bulan Januari-Maret 2016)



Hasil wawancara penulis dengan beberapa guru Madrasah Aliyah
Provinsi Banten (bulan agustus tahun 2015)

Hasil wawancara penulis kepada sejumlah guru dan kepala
sekolah MA di provinsi Banten, (bulan Juli-Agustus 2015)

RIWAYAT HIDUP



Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd. lahir di Serang pada tanggal 02 Februari 1985 dari ayah bernama K.H. Drs. Tubagus Nuruddin, dan ibu yang bernama Hj. Eha Sholihah. Anak pertama dari lima bersaudara; Tubagus Fadhli Robby, ST., Ratu Farah, S.Pd.I., Ratu Syifa, S.Pd.I., dan Tubagus Muhammad Syukron.

Pendidikan Sarjana S1 diselesaikannya pada Fakultas Tarbiyah jurusan PAI di IAIN “Sultan Maulana Hasanuddin” Banten pada tahun 2006, dan menyelesaikan S2 pada Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung jurusan Pengembangan Kurikulum pada tahun 2009, dan menyelesaikan program Doktor (S3) pada Program Pascasarjana Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Raden Intan Lampung pada tahun 2017. Kini, Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd adalah dosen di UIN Raden Intan Lampung dan Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Ia menikah dengan Dr. Kiki Muhammad Hakiki, M.A. pada tahun 2011 dan dikaruniai dua orang anak yang bernama Nabila Syakira Hakiki dan Muhammad Zidni Hikam Hakiki. Prestasi yang pernah diraihnya adalah sebagai lulusan terbaik (*cumlaude*) dengan IPK tertinggi 3,97 pada saat lulus S1 di IAIN “SMH” Banten. Lulusan terbaik (*cumlaude*) dengan IPK tertinggi 3,92 pada saat lulus S2 di UPI Bandung. Dan lulusan terbaik (*cumlaude*) program Doktor (S3) di Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.



Selain itu, prestasi yang pernah diraih adalah memenangkan beberapa Musabaqoh Tilawatil Qur'an (MTQ) cabang Qiro'atul Kutub tingkat remaja dan dewasa, diantaranya pada tahun 2014, juara I MTQ cabang Qiro'atul Kutub tingkat remaja Kabupaten Serang dan tingkat Provinsi Banten dan pada tahun 2017, dia mendapatkan juara I MTQ cabang Qiro'atul Kutub tingkat dewasa di Kabupaten Serang dan juara I tingkat Provinsi Banten, selain itu dia juga aktif sebagai salah satu dewan hakim MTQ di Provinsi Banten dan sebagai Pembina Qiro'atul Kutub untuk MQK tingkat Provinsi Banten dan Nasional.

Organisasi yang pernah digelutinya diantaranya adalah FSPP (Forum Silaturahmi Pondok Pesantren) Kabupaten Serang, dan IPHI (Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia) Kabupaten Serang pada tahun 2011, serta sebagai pengurus dari Pondok Pesantren Putri Bani Thohir Pelamunan, Serang, Banten hingga sekarang. Selain itu sejak tahun 2007-2011, dia juga aktif sebagai dosen di Institut Agama Islam Banten (IAIB) Serang, dan dosen luar biasa di Fakultas Tarbiyah IAIN "Sultan Maulana Hasanuddin" Banten.

Dalam dunia karya ilmiah, dia pernah menulis beberapa karya, diantaranya; 1). *Spiritual Quotient dan Keberhasilan Remaja* (2006); 2). *Pengembangan Model Accelerated Learning untuk pembelajaran PAI* (2009); 3). *Taboo-taboo Pada Perempuan Banten* (Diterbitkan Kemenag Tahun 2011); 4). *Kesehatan Reproduksi Pada Komunitas Suku Baduy Banten* (diterbitkan Kemenag Tahun 2012); 5). *Potret Pendidikan Agama di Komunitas Muslim Baduy Banten* (diterbitkan Kemenag Tahun 2013); 6). *Aku Ingin Menjadi Muslim; Catatan Seorang Muallaf Baduy* (diterbitkan Kemenag Tahun 2015); 7). *Model Supervisi Klinis Terpadu untuk Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah* (Tahun 2017).

LAMPIRAN FOTO

TAHAP PELATIHAN *SPIRITUAL QUOTIENT* (SQ)



TAHAP PERTEMUAN AWAL + PLAN



TAHAP OBSERVASI MENGAJAR + DO





TAHAP PERTEMUAN BALIKAN + SEE







MODEL SUPERVISI KLINIS TERPADU

UNTUK PENINGKATAN KINERJA GURU

" Model Supervisi klinis terpadu ini adalah salah satu model supervisi yang lebih manusiawi, dapat mengaktifkan kecerdasan spiritual guru dan juga dapat meningkatkan kompetensi guru secara efektif serta solusi tepat untuk setiap permasalahan pembelajaran guru"

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag.

*(Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan
Lampung)*

"Penggabungan teori Barat dan Islam menjadikan model supervisi klinis terpadu yang ditulis oleh Ratu Vina Rohmatika ini menjadi model supervisi yang komprehensif, karena dapat meningkatkan motivasi dan kompetensi guru dengan lebih baik"

Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.

*(Kaprodi S-3 MPI Pascasarjana UIN Raden Intan
Lampung)*

"Model supervisi klinis terpadu ini membuat supervisi lebih menyenangkan dan menyentuh ke lubuk hati terdalam para guru sehingga dapat efektif meningkatkan kinerja guru"

Dr. H. Jamal Fakhri, M.A.

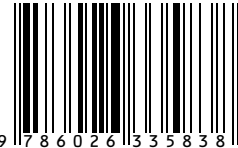
*(Kaprodi S-2 MPI Pascasarjana UIN Raden Intan
Lampung)*

"Model ini adalah temuan yang orisinal. Model Supervisi Klinis



Diro RT 58 Jl. Amarta, Pendowoharjo
Sewon, Bantul, Yogyakarta 55002
telp/fax. (0274)6466541
Email: idea_press@yahoo.co.id

ISBN-978-602-6335-83-8



9 786026 335838